



CA1  
PA  
- H76

# Human Resources Management in the Public Service of Canada

2005–2006

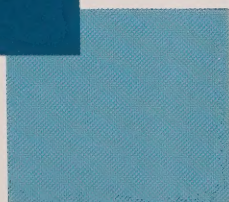
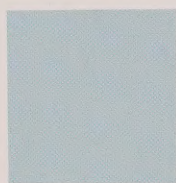
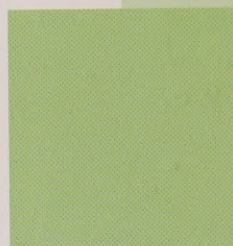
ANNUAL REPORT TO PARLIAMENT

3 1761 11638347 2



Canada








# **Human Resources Management**

**in the Public Service  
of Canada**

**2005–2006**

ANNUAL REPORT TO PARLIAMENT



Published by the Canada Public Service Agency  
© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the President of the Treasury Board, 2008

Catalogue: CP51-8/2006  
ISBN: 978-0-662-49845-2

This document is available in alternative formats at the following addresses:  
[www.psagency-agencefp.gc.ca](http://www.psagency-agencefp.gc.ca)  
[publiservice.gc.ca](http://publiservice.gc.ca)



## Table of Contents

---

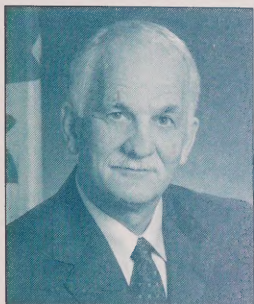
A message from the President of the Treasury Board .....	iii
A message from the President of the Canada Public Service Agency ...	v
Executive Summary .....	1
1. Introduction .....	4
2. Overview .....	6
2.1 Modernizing the Public Service .....	6
2.2 Central Agencies and Public Service Commission Accountabilities .....	6
2.3 Departmental and Agency Accountabilities .....	8
2.4 Management Accountability Framework .....	8
3. Understanding the Environment .....	10
3.1 The Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada .....	10
3.2 Public Service Employee Survey .....	12
4. Building Excellence .....	13
4.1 Values and Ethics .....	13
4.2 Learning, Training and Development .....	14
4.3 Leadership Development .....	15
4.4 Key Leadership Competency Profile—EX Qualification Standard .....	17
4.5 Recognizing Excellence .....	18
5. Supporting Excellence .....	19
5.1 Human Resources and Business Planning .....	19
5.2 Policy Renewal .....	20
5.3 Employment Policies .....	20
5.4 Compensation .....	22
5.5 Labour Relations .....	23
5.6 Employment Equity .....	24
5.7 Official Languages .....	24
5.8 Classification .....	25
5.9 Qualification Standards .....	26
6. A Look Ahead .....	27



Appendix 1:	
Core Public Administration .....	28
Appendix 2:	
The Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada .....	29
Appendix 3:	
Highlights of the 2005 Public Service Employee Survey .....	31
Related Websites .....	35



## A message from the President of the Treasury Board



As the Minister responsible for the Canada Public Service Agency, I am pleased to present the first annual report to Parliament on human resources management in the Public Service of Canada.

This report outlines the progress made in the 2005–06 fiscal year toward achieving a modern, dedicated, and professional public service that delivers day-in and day-out the policies, programs and services Canadians rely on. In particular, it outlines the achievements made in instituting the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which took full effect in December 2005.

The Agency serves as the focal point and centre of expertise for people management, working to foster excellence and leadership across the Public Service. It plays a leading role in support to the PSMA by helping to build human resources planning capacity across government and offering departments and agencies practical support, such as tools and the sharing of best practices. In keeping with this mandate, the Agency is responsible for producing this report, in cooperation with the Treasury Board of Canada Secretariat, the Public Service Commission, and the Canada School of Public Service.

I am proud of our achievements thus far and look forward to continued success in the years ahead.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is fluid and cursive, with the first name "Vic" and last name "Toews" clearly distinguishable.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.





## A message from the President of the Canada Public Service Agency

Serving as the focal point and centre of expertise for the people management of the Public Service of Canada, the Canada Public Service Agency works toward establishing a workforce and workplace that is second to none.

In striving toward this goal, the Agency exercises leadership through policy and partnerships; delivers services that support public servants, managers and the human resources community; and maintains the integrity of the human resources management system through monitoring, measuring and reporting. These are the tools the Agency uses to support federal departments, agencies and institutions in delivering advice to the government, and services to Canadians.

The Agency was given the responsibility to develop and distribute this annual report to Parliament on human resources management in the Public Service of Canada. The report has been prepared based on the requirements of the *Financial Administration Act* and the *Public Service Employment Act* in the context of the *Public Service Modernization Act*, which was designed to modernize staffing, improve access to learning for all employees, and foster genuinely collaborative labour-management relations.



Nicole Jauvin, President  
Canada Public Service Agency





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116383472>



## Executive Summary

---

This report outlines the progress made in the 2005–06 fiscal year toward modernizing human resources management in the core public administration. The catalyst for this modernization is the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which took full effect in December 2005. This report has been prepared based on the specific reporting requirements stated in the *Financial Administration Act* (FAA), sections 11 through 12.3 and the *Public Service Employment Act* (PSEA), section 28.

### Overview

The PSMA transforms the way in which the government hires, manages, and supports its employees; fosters more collaborative labour management relations; facilitates learning and training for employees at all levels; and clarifies roles and accountability. It provides for new ways of conducting business to build on excellence, so that Canada continues to have a world-class public service that carries out the government's agenda and meets the evolving needs of Canadians. Through excellence in human resources management, the goal is a modern, professional public service that delivers quality service to Canadians while upholding the values of integrity, transparency, and accountability.

The PSMA modernizes human resources management by emphasizing delegation of responsibility from central agencies and the Public Service Commission (PSC) to deputy heads in departments and agencies. Deputy heads, in turn, delegate their authority to their managers. This allows departments and agencies to better adapt

their human resources management approaches to meet their needs. This new managerial flexibility is balanced with oversight and accountability. In their new roles, the central agencies and the PSC provide oversight and support departments and agencies in managing their new responsibilities in the area of human resources management.

The People Component of the Management Accountability Framework provides a common structure for assessing human resources management in departments and agencies. It centres on accountability and is based on the following outcomes: a fair, enabling, healthy and safe workplace, and a productive, principled, sustainable, and adaptable workforce.

### Understanding the Environment

The PSMA formalizes the requirement to identify, and account for, current and future human resources management needs. The Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada (EScan) and the Public Service Employee Survey (PSES) provide important data in this regard.

The EScan, whose results were published in 2005, identified the main external and internal challenges facing federal human resources decision makers. Among the issues identified in the EScan were the ageing of the population and workforce; the need to enhance learning, education, and research and development; and the changing diversity of the Canadian public and how this factor affects representation in the public service.



The third PSES, conducted in December 2005, gauged employee opinions on workplace themes such as My Job World, Communication with My Immediate Supervisor, My Work Unit, My Skills and Career, Harassment and Discrimination, Staffing, Services to Clients, My Organization (Department or Agency), and Labour–Management Relations. The information from the PSES allows departments and agencies to benchmark and measure their progress, and employees to assess their views and experiences as well as their organization's performance in comparison with others. The survey is also a valuable tool for measuring results against the outcomes of the People Component of the Management Accountability Framework.

### Building Excellence

Building excellence starts with a solid platform of values and ethics. Policies such as the *Values and Ethics Code for the Public Service* and the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace* are in place to guide employees in their work and professional conduct. In support of these policies, initiatives were undertaken on a departmental and government-wide basis to enhance employee awareness and knowledge of values and ethics. As well, Parliament adopted the *Public Servants Disclosure Protection Act*<sup>1</sup> which, when it comes into force, will establish a legislatively-based mechanism for disclosing wrongdoings in the public sector and for protecting public servants who make disclosures.

Strong leadership is critical for building excellence. A key priority is to foster and support the development of highly competent leaders, who are guided by, and assessed against, the highest accountability standards, and are able to create and support a superior work environment. In 2005–06,

an updated, simplified leadership competency profile was implemented. It establishes values and ethics as the foundation of leadership and is linked directly to the Management Accountability Framework. This new Key Leadership Competency Profile, the main component of the new EX qualification standard, covers the leadership continuum from supervisor to deputy minister, and makes competencies more concrete and observable.

Learning, training, and development are also key to workplace excellence. The new *Policy on Learning, Training and Development*, which took effect on January 1, 2006, will ensure that employees at all levels receive the training they need to perform in their current and future job, and deliver quality services to Canadians. The Canada School of Public Service is responsible for developing, updating and delivering courses and programs that meet the government's knowledge standards. Through individual learning, leadership and organizational development and innovation in public sector management, the School is contributing to building a skilled, well-trained and professional workforce, strengthening leadership at all levels and adopting leading-edge practices to encourage innovation and the adoption of best practices.

### Supporting Excellence

Several building blocks have been put in place to support the new approaches to conducting business and to achieve excellence. These include new institutional structures and mechanisms; new policies, tools, support services, and systems; instruments to help departments and agencies integrate their human resources and business planning; and the ongoing modernization of the classification system.

<sup>1</sup> The *Public Servants Disclosure Protection Act* came into effect April 15, 2007.

In 2005–06, work began on reviewing employment policy instruments and regulations with a view to building a coherent, horizontal “core” policy suite that reflected the goals of the PSMA and connected better to the evolving business of government. Following the granting of new precedent-setting authorities to Treasury Board under the PSEA, three employment regulations were approved by Treasury Board, registered by the Privy Council Office on November 25, 2005, and published in the Canada Gazette Part II, Volume 139, No. 25 dated December 14, 2005. These included the *Definition of Promotion Regulations*, *Regulations Establishing Periods of Probation and Periods of Notice of Termination of Employment During Probation*, and *Regulations Prohibiting Deployments into the Executive Group*.

An important aspect of the PSMA involves strengthening the relationship between unions and Treasury Board as the employer. This enhanced relationship will provide a stronger platform for addressing workforce and workplace issues. This, in turn, will benefit both government employees and the citizenry they serve. Initiatives in this area included the implementation of the *Public Service Labour Relations Act*, the increased collaboration with bargaining agents, and the development of new pay equity legislation.

An important ongoing government commitment is having a representative, inclusive workforce that reflects the diversity of Canadian society. The government has made important progress over the years with respect to three of the four employment equity groups—women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities. Representation of visible minority groups, however, continues to lag, and focussed effort has been placed on reducing this gap. Steps were also

taken to continue to reinforce the use of the official languages in the federal workplace in accordance with the commitments set out in the *Official Languages Act*. Improved monitoring and reporting systems help to measure results toward official languages goals.

## A Look Ahead

The government will build on the achievements of 2005–06 to modernize human resources management and to foster a core public administration whose hallmarks are quality, integrity, and professionalism. Efforts will include: embedding values and ethics into the organizational culture; continuing the implementation of the PSMA; meeting the new standards for human resources management; and achieving the People Component of the Management Accountability Framework’s workplace and workforce expected outcomes.

Work will continue towards achieving a culture of excellence in a Public Service that delivers quality service to Canadians. The focus will be on “making renewal real” through a pragmatic, results-oriented approach to achieving demonstrable and regular progress.

**Public service renewal is about the present**—building on our strengths, retaining and further developing the talent we have now, and recognizing the excellence in the work of the men and women of today’s public service.

**Public service renewal is about the future**—attracting and developing new talent to continue to build a public service rooted in excellence and representing Canada’s linguistic duality and evolving cultural diversity.

## 1. Introduction

The ongoing modernization of human resources management is a key priority of the public service. The goal is to create a modern, professional public service that plays a central role in the successful business of government and delivers quality service to Canadians.

As the first annual report to Parliament on human resources management in the public service of Canada, this document outlines the progress made in the 2005–06 fiscal year towards modernizing the public service and fostering a culture of excellence. The information in this report pertains to the departments and agencies for which the Treasury Board of Canada is the employer—that is, the core public administration. (Please see Appendix 1: Core Public Administration.) This report focuses on the steps taken to implement the four pieces of legislation that comprise the *Public Service Modernization Act* (PSMA)—the new *Public Service Employment Act* and *Public Service Labour Relations Act*, and the amendments to the *Canadian Centre for Management Development Act* and the *Financial Administration Act*. It specifically responds to the *Financial Administration Act*, sections 11 through 12.3, and the *Public Service Employment Act*, section 28.

This first report outlines the guidelines established to assist in achieving the outcomes intended by the PSMA, including improvements to the monitoring capacity

of central agencies and the Public Service Commission in the area of human resources management. The implementation of monitoring mechanisms and capacity will enable future reports to include more detailed information on the public service's overall compliance to human resources management legislation and policies, particularly in areas not already covered in other reports to Parliament such as the use of deputy heads' direct authorities.

The information in this report is presented in four main sections. In section two, "Overview," an outline of the modernization undertaking is provided, with particular emphasis on the underlying legislation, the PSMA; the new accountability roles and responsibilities of departments and agencies, central agencies, and the Public Service Commission; and a brief description of the People Component of the Management Accountability Framework.

The third section, "Understanding the Environment," discusses two important tools the government uses to gather data for making decisions regarding human resources management and planning for the future. The tools are the Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada (EScan), which identifies the major external factors that could affect human resources management in the government, and the Public Service Employee Survey (PSES), conducted periodically to gauge employee opinions on workplace issues.



“Building Excellence,” the fourth section, outlines some of the key attributes that constitute a culture of excellence and sets out the progress made in 2005–06 toward reinforcing them in the core public service. These attributes include a solid foundation of values and ethics; strong leadership to maintain and nurture these values; and a learning environment where all employees, from frontline staff to deputy heads, receive the training they need in order to achieve their professional development goals and to deliver quality service to Canadians.

The fifth section, “Supporting Excellence,” outlines some of the building blocks instituted in 2005–06 to achieve the government’s modernization goals. These building blocks include integrated human resources and business planning; a new coherent core policy suite; a strengthened relationship between unions, Treasury Board as the employer, and departments and agencies; and a workforce that reflects the diversity of the Canadian public.

Three central agencies and the Public Service Commission have responsibility for various aspects of modernizing the government’s human resources management. The three central agencies are the Canada Public Service Agency (CPSA), the Treasury Board of Canada Secretariat, and the Canada School of Public Service. This report was prepared by CPSA, in cooperation with its portfolio partners and the Public Service Commission that reports annually to Parliament on the integrity of the staffing system and on non-partisanship in the public service. CPSA also submits separate reports on specific aspects of human resources management, including employment equity and official languages.

## 2. Overview

### 2.1 Modernizing the Public Service

The government's capacity to serve Canadians depends first and foremost on the ability, commitment, and integrity of its employees. As articulated in the People Component of the Management Accountability Framework, the goal is to ensure a workforce that is productive, principled, sustainable, and adaptable, and a workplace that is fair, enabling, and healthy and safe. The ultimate objective is to improve performance and achieve better results in the public service, including enhanced service to the public, in an atmosphere of integrity, transparency, and accountability.

The catalyst for the modernization of human resources management is the PSMA, which took full effect in December 2005. This act represents the most significant change in more than 35 years in the way the public service hires and manages its employees. It provides for a balanced approach to the workforce and the workplace, one that is focussed on:

- increased flexibility in staffing and managing people, with reinforced safeguards, to sustain a merit-based, non-partisan core public administration;
- more constructive and more collaborative labour–management relations to support a healthy and safe workplace;
- better planned training and learning opportunities to help employees pursue professional development goals and meet corporate needs; and
- improved clarification of roles and strengthened accountability for the institutions and individuals responsible for managing the public service.

The PSMA consists of four pieces of legislation: the new *Public Service Employment Act* (PSEA), the *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA), and amendments to the *Canadian Centre for Management Development Act* (CCMDA) and the *Financial Administration Act* (FAA).

The PSEA establishes a simplified, more flexible staffing system by increasing the ability of managers to attract and hire the right people when and where they are needed. The PSLRA fosters more collaborative labour–management relations, which in turn create a more efficient working environment. The amended FAA clarifies roles and strengthens accountability for deputy heads and their management team. The amendments to the CCMDA provide an integrated approach to learning for employees at all levels by creating the Canada School of Public Service.

### 2.2 Central Agencies and Public Service Commission Accountabilities

The **Canada Public Service Agency** (CPSA) was created in December 2003 to focus on human resources management issues. These issues include learning and leadership development, official languages, employment equity, human resources planning and systems, classification, and values and ethics. CPSA has a dual role, namely to enable departments and agencies to meet new standards for human resources

management, and to act as an oversight agency for monitoring overall performance and ensuring accountability for results. CPSA's priorities are to:

- modernize human resources management and strengthen accountability;
- ensure effective and ethical leadership, and foster a quality work environment; and
- achieve a representative and accessible public service.

CPSA's main partners across government are the Public Service Commission, the Treasury Board of Canada Secretariat and the Canada School of Public Service. It also works with other departments and agencies, and with unions representing federal public servants. CPSA plays a leadership role in ensuring that Canada continues to have a world-class public service that effectively carries out the government's agenda and meets the evolving needs of Canadians. In keeping with CPSA's role, the President of the Treasury Board gave CPSA responsibility for producing this report regarding progress in achieving the PSMA requirements set forth in section 28 of the new PSEA and sections 11 through 12.3 of the amended FAA.

The **Treasury Board of Canada Secretariat** (TBS) ensures that government is well managed and accountable, and that adequate resources are allocated in order to achieve results. It plays two key central agency roles with respect to the various government departments and agencies, for which TBS is the employer: (1) an oversight role, which includes setting policies and standards, as well as monitoring and reporting on the government's overall management and budgetary performance; and (2) an enabling role, which includes

acting as an agent of change to help departments and agencies improve their management performance.

With regard to human resources management, TBS supports the Treasury Board in its role as the main employer of the public service by conducting labour-management relations, undertaking all collective bargaining activities for the core public administration, carrying out compensation operations, managing public servants' pension and benefits policies and programs, and supporting implementation of the labour-management components of the PSMA. TBS' new PSMA responsibilities include:

- Supporting the new legislative framework led by the establishment of the PSMA through a policy compliance framework that includes monitoring of departments' use of authorities and their performance in collaborative and effective labour management relations, which the PSMA preamble recognizes as a cornerstone of good human resource management.
- Improving labour-management relationships and encouraging meaningful consultation and, where appropriate, co-development.
- Supporting and monitoring the use of deputy heads' new authorities around disciplinary and non-disciplinary actions.
- Implementing new requirements related to exclusions, union dues and essential services.



The **Canada School of Public Service** (CSPS) was created through the PSMA for the purpose of ensuring that public servants have the requisite knowledge, leadership, and management competencies to effectively serve Canadians. Three institutions, each with an established history and contribution to public service learning, were brought together to form the School: the Canadian Centre for Management Development, Training and Development Canada and Language Training Canada. The CSPS plays a key role in supporting the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development* by providing individual and organizational learning opportunities aligned with the management priorities of the public service; contributing to the development of strong leaders; and facilitating the transfer of knowledge on best practices in public-sector management in order to enable public servants to deliver the best results for Canadians.

As provided in the *Policy on Learning, Training and Development*, the CSPS reports to CPSA on the compliance of departments and agencies with regard to the policy's required training elements, and provides monthly updates to departments and agencies. Departments and agencies use this information to complete their annual reports on required training; this, in turn, supports annual reporting on the government-wide implementation of the policy.

The **Public Service Commission** (PSC) is not a central agency supporting Cabinet or Cabinet committee decision-making. It is an independent agency, reporting to Parliament, mandated by statute to safeguard the integrity of the staffing system and the political neutrality of the public service. It sets policy with respect to recruitment and appointment, and appoints,

or provides for the appointment of, qualified persons to or within the public service, in accordance with the *Public Service Employment Act*. It conducts investigations and audits regarding appointments and considers requests from public servants who wish to be candidates and investigates allegations of improper political activity.

### **2.3 Departmental and Agency Accountabilities**

The PSMA shifts primary responsibility for human resources management from central agencies and PSC to deputy heads in departments and agencies, and from human resources professionals to line managers. It gives departments and agencies more flexibility and authority, and makes them answerable for the consequences of their decisions. While central agency and PSC monitoring has traditionally been “rules-driven” and “enforcement-oriented,” the new role of these organizations is one of enabling departments and agencies to meet the new standards for human resources management and of providing oversight. This includes the provision of monitoring and reporting systems designed to aid and facilitate human resources management accountability and transparency.

### **2.4 Management Accountability Framework**

The Management Accountability Framework (MAF) was developed to provide managers in the public service with a clear list of management expectations within an overall framework for high organizational performance. The MAF consists of 10 elements encapsulating the key expectations for modern public service management.

## Ten Elements of the MAF

- Governance and Strategic Directions
- Public Service Values
- Policy and Programs
- People
- Citizen-Focussed Service
- Risk Management
- Stewardship
- Accountability
- Results and Performance
- Learning, Innovation and Change Management

The People Component of the Management Accountability Framework (PCMAF) provides a common structure for assessing human resources management in departments and agencies. It centres on key workforce and workplace outcomes, and associated measures. The outcomes are a fair, enabling, and healthy and safe workplace, and a productive, principled, sustainable, and adaptable workforce.

The PCMAF provides a solid foundation on which managers at all levels, including deputy heads and human resources professionals, can build their own accountability regimes providing for quality human resources management, and assess their organization's business and human resources outcomes.

## Management Accountability Framework

### Outcomes

### People Component of the Management Accountability Framework (PCMAF)

Departments and agencies have the people, work environment and focus on building capacity and leadership to assure success and a confident future for the public service of Canada.

#### WORKPLACE

A workplace that is fair, enabling, and healthy and safe in order to provide the best service to Canadians.

##### Fair

The workplace exhibits fair employment and workplace practices and effective labour relations.

##### Enabling

The workplace exhibits clear direction, collaboration, respect and support for employees' linguistic rights, diversity and personal circumstances in order to enable them to fulfill their mandate.

##### Healthy and safe

The workplace is a healthy and safe physical and psychological environment.

#### WORKFORCE

A workforce that is productive, principled, sustainable and adaptable in order to provide best service to Canadians.

##### Productive

A committed workforce with the size, mix of skills and diversity of backgrounds to competently perform its duties.

##### Principled

The workforce is reflective of Canada's population, is respectful of Canada's official languages and performs its duties guided by the values and ethics of the public service.

##### Sustainable

A workforce that is renewable and affordable over time.

##### Adaptable

A workforce that is versatile, innovative and engages in continuous learning.

### 3. Understanding the Environment

An essential aspect of modernizing human resources management involves gathering the necessary data upon which to make decisions and plan for the future. This includes conducting a scan to assess the external environment (outside the public service) and how the external environment affects the internal environment, as well as gathering the views of public servants themselves. Two important tools in this regard are the Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada, and the Public Service Employee Survey.

#### 3.1 The Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada

The Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada (EScan) helps departments and agencies better understand their operating environments and to improve their human resources planning. The EScan identifies the main external and internal challenges facing human resources decision makers. As such, managers find it useful for developing targeted solutions for their current human resources needs and preparing for future needs arising from specific business and human resources management goals. The requirement for managers to identify their current and future human resources needs and to take these into account in planning processes was formalized in the PSMA.

#### External Factors Scanned

- Demographics
- Economy and labour market
- Society and culture
- Science and technology
- Physical environment
- Politics and governance

*(Please see Appendix 2 for additional information.)*

The EScan, for which results were published in 2005, was based on information gathered in November 2004. Six key external factors were examined with a view to capturing and communicating key trends and issues bearing directly or indirectly on human resources planning in the public service. A closer examination was carried out within the public service with respect to these areas, with particular emphasis on business and human resources management goals.

Among the areas identified by the EScan as requiring attention were:

- the ageing of the population and its workforce;
- the need to enhance learning, education, and research and development; and
- the social make-up of the Canadian public and workforce.



*Ageing:* A major issue identified in the EScan was the ageing of the Canadian population. While the effect of the retirement of baby boomers will be substantial, its impact on Canada's workforce is often exaggerated. Two main considerations support this determination. First, there is time to respond to the exodus of baby boomers, which will not take full effect until 2010. Second, the shortages will likely affect specific skills as opposed to the labour force as a whole. Nevertheless, as the public service is older on average than the general labour force, it is more vulnerable to the consequences of population ageing. This makes succession planning, knowledge transfer, and the identification of potential shortage areas critical. The upcoming baby boomer exodus also provides an opportunity to renew the public service by hiring younger employees who meet the needs of departments and agencies with regard to professional qualifications, linguistic capacity, and employment equity representation.

*Learning, education, and research and development:* The Canadian workforce is changing rapidly. As the demand for highly qualified and highly educated workers grows, the educational level of Canadians is rising and surpassing the average levels of the population of most other countries. The ongoing computerization of the workplace brings both challenges and opportunities. Gains such as employee access to computer-based learning and the provision of government services through the Internet need to be weighed against growing concerns about confidentiality, privacy, and the contribution of computerization to the accelerating pace of work. The importance of learning, education, and research and development is increasingly clear and is prompting more government investment in the development

of a high-quality workforce. This is positioning Canada to compete effectively with other countries, although factors such as the rising cost of higher education and the increased reliance on temporary work may have an impact on Canada's net advantage. The fact that some segments of Canadian society have limited access to current technology and less exposure to the knowledge and skills required to function in a knowledge-based economy is also a concern. This gap appears to be especially acute with respect to members of some employment equity designated groups.

*Social composition:* Canada's social composition is becoming more diverse. Immigration is now the main source of population growth in Canada, with net migration accounting for almost 60 percent of this growth. The majority of recent immigrants are from Asia, Africa, Latin America, the Middle East and the Caribbean. As a result, members of visible minority groups now account for more than 13 percent of the total Canadian population, and they are growing faster than the total population. The social composition of the Canadian workforce is also changing, with an increasing representation of visible minorities, as well as more women and Aboriginal people, entering the labour force. Women remain more likely than men to leave the workforce for extended periods of time to care for family members. Because the risk of acquired disability increases with age, the representation of persons with disabilities in the general population is expected to rise as the baby boomer generation ages. It is not yet clear how this will affect the workforce representation of persons with disabilities, given their tendency to leave the workforce before the average Canadian retirement age. While knowledge of official languages increased slightly between 1996 and 2001,

a large gap remains between the second-language proficiency of those whose first official language is French and the second-language proficiency of those whose first official language is English.

### 3.2 Public Service Employee Survey

The Public Service Employee Survey (PSES) is an instrument for taking the pulse of the public service. The PSES gathers employees' opinions on a range of workplace issues, such as official languages, learning opportunities, fairness, client service, and life/work balance. The information allows departments and agencies to benchmark and measure their individual progress on human resources matters. In combination with other data-gathering initiatives, the PSES provides government with an indication of its overall progress in the modernization of human resources management and in meeting specific objectives.

The third PSES, conducted by Statistics Canada on behalf of CPSA, took place in December 2005. In addition to making it possible for employees to provide their perspectives on the workplace, the PSES highlights trends among the results for 1999, 2002, and 2005. It also serves as a valuable tool for measuring the outcomes of the People Component of the Management Accountability Framework, and for identifying strengths and opportunities to improve human resources management.

Examples of the important information generated by the 2005 survey include:

- 96 percent of employees agreed that they are strongly committed to making their organization successful;
- 87 percent of employees indicated that they were satisfied with their current work arrangements (for example, regular hours, telework, compressed work week);
- 52 percent of employees said they were classified fairly compared to others, while 42 percent disagreed with this view;
- 90 percent of employees agreed that every individual in their work unit, regardless of race, colour, gender, or disability, is accepted as an equal member of the team.

PSES results are shared with employees to allow them to gauge their organization's performance, and to assess their own views and experiences compared with those of other federal employees. The results also provide managers with a reference point for meaningful dialogue with employees regarding areas of strength, issues of concern, and appropriate follow-up actions with respect to their organization as a whole and within their individual work areas.

For complete survey results, as well as the results of previous surveys (1999 and 2002), please visit the CPSA website (see Related Websites section for link). For an analytical summary, please see Appendix 3.



## 4. Building Excellence

Building excellence in the federal public service starts with a solid platform of values and ethics. A number of policies and initiatives are in place to guide employees in their work and professional conduct. They constitute a balanced framework for advancing a strong culture of integrity based on democratic, professional, ethical, and people values.

Deputy heads are responsible for exemplifying public service values and for maintaining and advancing a work environment that encourages those values.

An essential characteristic for building excellence is strong leadership. Particularly in the context of implementing the PSMA, public service leaders need to understand their responsibilities and how to discharge them. One priority, therefore, is to foster and support the development of highly competent leaders, who are guided by, and measured against, the highest accountability standards and are able to create and sustain a quality work environment. This entails not only supporting leaders as they carry out their duties, but also recruiting and retaining individuals who possess strong leadership qualities and creating a culture in which leadership flourishes. Mentoring, training, developing, and celebrating achievements are among the tools used to promote leadership and, through strong leadership, excellence.

### 4.1 Values and Ethics

Values and ethics are a cornerstone of modernization. CPSA plays a leadership role in supporting ministers and public service leaders and employees in meeting their responsibilities to advance and sustain a workplace environment predicated on integrity. CPSA provides the policies, tools, management infrastructure, and practices that departments and agencies need in order to ensure that values and ethical conduct are reflected in daily practices and are part of performance management and included in performance assessment processes for managers.

Among the policies promoting values and ethics are:

- the *Values and Ethics Code for the Public Service*;
- the *Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace*; and
- the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*.

The annual task of assessing organizational performance against the Management Accountability Framework (MAF) indicates that there is a broad awareness across departments and agencies that values and ethics are key to organizational effectiveness and to producing results for Canadians. MAF assessments provide CPSA and departments and agencies with a vehicle for discussion, liaison, and communication on values and ethics issues. They also support CPSA in its work to strengthen relationships with its community of interest and provide ongoing monitoring of values and ethics issues.



The MAF assessments for the 2004–05 fiscal year revealed that 94 percent of departments and agencies conducted learning initiatives related to values and ethics. The assessments also indicated an uneven understanding across departments and agencies of the diversity and complexity of values and ethics issues and of their broader application in management areas such as risk and organizational culture. Nevertheless, several departments and agencies led the way in integrating values and ethics across management practices and measuring results in this regard.

#### *Successes and Challenges*

- The *Public Servants Disclosure Protection Act* received Royal Assent on November 25, 2005, and will take effect following further refinements through the *Federal Accountability Act*. The *Public Servants Disclosure Protection Act* will strengthen the regime for the disclosure and investigation of wrongdoing, particularly with regard to protecting persons who disclose wrongdoing, while ensuring a fair process for those against whom allegations are made.
- Work continued on a values and ethics roadmap, and a governance study was conducted to help departments and agencies assess and continuously improve their results in the area of values and ethics. These tools will be invaluable in tackling the challenges highlighted in the MAF assessments.
- From the MAF assessments, as well as reports from departments and agencies on internal disclosure and harassment, it became clear that learning and communication regarding values and ethics needs to be enhanced. This would help to prevent issues from arising, assist employees in resolving them when they do occur, and equip departmental experts with training and tools.

- CPSA developed a multi-year values and ethics learning strategy for the public service, as well as a multi-year communication strategy. The learning strategy addresses learning needs from employees to deputy ministers, including departmental experts. It also works to embed values and ethics into organizational culture by focussing training programs on behaviour.

#### **4.2 Learning, Training and Development**

Learning, training and development are key to ensuring that the core public administration is equipped to meet the challenges of the 21<sup>st</sup> century. Investment in the skills, knowledge, and development of managerial and leadership know-how is critical for the effective management of the public service.

In November 2005, Treasury Board approved the *Policy on Learning, Training and Development*. The new policy took effect on January 1, 2006. The purpose of the policy is to ensure that all employees, from frontline staff to assistant deputy ministers, receive the training they need to meet the challenges of their jobs and to deliver quality service to Canadians. The objectives are to help build a skilled, well-trained, and professional workforce; strengthen organizational leadership; and adopt leading-edge management practices to encourage innovation and the adoption of best practices.

The policy supports deputy heads in determining the learning, training, and development requirements for three target groups: new employees, managers at all levels and functional specialists in priority areas.

Learning is a shared responsibility among employees, managers and deputy heads, and the employer. Employees are

responsible for acquiring and maintaining the knowledge, skills, and competencies related to their level and functions, and for developing and pursuing learning plans that are aligned with departmental business priorities and that prepare them to take on new challenges. Managers at all levels and deputy heads are responsible for ensuring the timely completion of training that supports their organization's priorities and the government's management improvement objectives. Treasury Board, in its role as the employer, sets knowledge standards in areas deemed crucial to the effective management of the core public administration.

The Canada School of Public Service develops, updates and delivers courses and programs that meet and support the knowledge standards. Under the *Policy on Learning, Training and Development*, the School is responsible for developing and delivering required training:

- All new employees appointed to the public service will undergo an Orientation to the Public Service session. By introducing new employees to a common culture based on a core set of values and ethics, an inclusive workplace and an organizational structure, the session will contribute to foster a sense of public service identity to new employees.
- Through the Authority Delegation Training (ADT), new managers at all levels will acquire the fundamental knowledge and skills needed to meet their legal and policy requirements, exercise their authority delegations competently, and understand corporate policies and priorities. An online assessment will validate managers' knowledge in the areas of human resources, finance, procurement and information management.

In developing the *Policy on Learning, Training and Development*, numerous committees were established and included participation from the Canada School of Public Service, TBS, CPSA, PSC, the Heads of Learning Forum, the Network of Learning Development Institutes, and bargaining agents. As well, consultations took place with more than 30 departments and agencies and 60 central agency policy centres. As a result, all parties are familiar with, and supportive of, the new policy instruments.

### ***Successes and Challenges***

- Specialists in information management, procurement, materiel management and real property began specialized training that meets professional standards and supports professional development and/or certification.
- Standards on knowledge for required training, relating to the minimum common knowledge required by employees and managers at all levels in the exercise of due diligence in relation to their legal responsibilities are being identified and integrated into required training courses.
- Managers at all levels are expected to ensure that they have the knowledge needed to effectively exercise their delegated signing authorities.

### **4.3 Leadership Development**

The new *Policy on Learning, Training and Development* establishes a framework for an integrated approach to leadership development across the core public administration that supports a "leadership development continuum."

Achieving a culture of excellence depends to a large extent on those who lead others.

### Leadership Development Continuum

Target Level	Program
Entry	Management Trainee Program (MTP) Accelerated Economist Training Program (AETP)
Middle Management	Career Assignment Program (CAP)
Executive	Accelerated Executive Development Program (AEXDP)

The *Directive on the Administration of the Leadership Development Programs—Management Trainee Program and Career Assignment Program* took effect on April 2, 2006. The Directive, which flows from the *Policy on Learning, Training and Development*, aligns MTP and CAP along the leadership development continuum.

Specifically, the Leadership Programs occupational group was created to integrate program participants into a single occupational group, with similar terms and conditions of employment and a restructured salary administration plan. The four policies pertaining to MTP and CAP were incorporated into a single directive.

The Canada School of Public Service is responsible for developing, updating and delivering the educational components of the MTP, CAP and AEXDP programs. It also expands the accessibility of this type of learning by delivering *Direxion* and *Living Leadership: the Executive Excellence Program*, in addition to its series of leadership development courses, for a broader audience. Work is continuing to support senior leaders through seminars, luncheons and targeted courses that address specific topics through a leadership lens.

The objective of the leadership development programs is to support organizations in meeting their human resources planning and leadership development needs.

Changes to the programs were made following extensive consultations with client organizations, program participants and partners.

#### Successes and Challenges

- The MTP increased its representation of employment equity participants, with 52 percent of the 66 recruits representing an employment equity group.
- The AETP recruited 14 high-calibre graduate students in a variety of disciplines, giving them the opportunity to work and learn alongside Canada's top decision makers on social, economic, and international policy agendas.
- The CAP, in addition to ongoing activities, created additional specialized programs to meet the emerging development needs of functional communities and regions. Pilot projects were launched involving human resources, science and technology, and IM/IT communities. These programs provide experts in these fields with the development they need to move into leadership roles.



- The AEXDP demonstrated leadership in terms of representation and bilingualism. In 2005–06, 57 percent of participants were women; 26 percent were members of a visible minority group; 4 percent were Aboriginal; and 94 percent met the CBC language requirement of their positions. The program is proving effective in developing leaders, with 44 percent of the alumni advancing to the level of assistant deputy minister, compared to 14 percent in the overall EX population.

#### **4.4 Key Leadership Competency Profile—EX Qualification Standard**

The Key Leadership Competency Profile is the main component of the new EX qualification standard. CPSA and PSC developed it jointly on the basis of extensive consultations with public service leaders. The revised profile updates and simplifies leadership competencies and defines them at all levels of the leadership continuum. The purpose is to ensure that the management cadre is ready and fully equipped to meet current and future challenges.

The profile contains: a model with four competencies and accompanying definitions common throughout the leadership continuum; specific effective behaviours pertaining to each competency for each of the six levels of the leadership continuum; generic ineffective behaviours for each competency for all levels in the leadership continuum; and a utilization guide. It establishes values and ethics as the foundation of leadership and links directly to the Management Accountability Framework.

In addition to forming the basis of the EX qualification standard, the key leadership competencies are integrated into the performance management process for executives. The profile is also used to develop training, learning, and development programs, and is integrated in the selection, promotion, and graduation processes of the corporate leadership development programs.

The key leadership competency profile is available on the CPSA website (see Related Websites section for link).

#### ***Successes and Challenges***

- Phase II of the implementation of leadership competencies began in 2005–06. This involved carrying out the policy work and developing tools to support the integration of leadership competencies into the various aspects of human resources management. The goal is to ensure that departments and agencies integrate these competencies into all aspects of their human resources practices and use them consistently as the qualification standard for staffing all executive positions.
- The dissemination of the revised profile was part of a broad communications strategy, which included the creation of an employee information website, and the production of an information kit. CPSA representatives met with departmental management teams, human resources leaders, and functional communities to present the updated competencies and to offer advice and assistance.

- CPSA fully integrated the key leadership competencies into the participant selection, promotion, and graduation processes for the Career Assignment Program and the Management Trainee Program. The *Competency Development Resources Guide* was produced to help managers plan for and develop the competencies they will need.
- The Accelerated Executive Development Program, which identifies a representative group of executives at the EX-01 to EX-03 levels who demonstrate leadership potential to become assistant deputy ministers, also revised its selection, promotion, and graduation processes to take into account the key leadership competencies in anticipation of its launch in 2006–07.

#### 4.5 Recognizing Excellence

Pride and recognition play important roles in creating and maintaining a healthy, motivated, and productive workforce, and constitute a significant aspect of the government's human resources modernization endeavours. Each deputy head may grant awards to individuals in her or his organization for outstanding performance, other meritorious achievement, or inventions or practical suggestions for improvement.

#### *Successes and Challenges*

- CPSA conducted a review of the Public Service Awards Program, with a view to revitalizing and streamlining the program, and avoiding duplication with other awards. This awards program was also aligned with the PSMA, CPSA's mandate, the key leadership competencies, and evolving government priorities.
- The review resulted in the creation of the Public Service Award of Excellence, which is an amalgamation of three previous awards: the Head of the Public Service Award, the Award of Excellence and the Employment Equity and Diversity Award. The new award contributes to the creation of a workplace culture that celebrates achievement by recognizing individuals and teams who have demonstrated excellence in obtaining results for Canadians while exemplifying the values, ethics, and priorities of the public service.



## 5. Supporting Excellence

---

Excellence is a quality that must be nurtured and developed. In the area of modernizing human resources management, it requires building blocks to support business practices that will assist the public service in achieving excellence.

The legislative changes made in modernization require new institutional structures and mechanisms, and the implementation of new policies, tools, and support services and systems, including robust communication, learning, and culture-change programs in support of new competencies.

Other building blocks entail non-legislated initiatives. These include linking human resources and business planning; establishing integrated human resources planning and accountability systems; classification reform; effective oversight; clarified roles; and strengthened accountability.

### 5.1 Integrated Human Resources and Business Planning

Integrated human resources and business planning allows managers to determine the appropriate staffing options to meet their business needs, and allows deputy heads to decide the type of planning to be undertaken in their organizations and the level at which it will take place. Helping departments to improve their capacity to integrate human resources management with their business planning is a corporate priority.

Integrated human resources and business planning forms the basis for assessing and understanding the current and future needs

of departments and agencies. This planning is central to the successful implementation of the PSMA and serves to build up and continuously improve the human capacity of the public service to deliver services. As well, the new accountabilities and flexibilities of departments and agencies under the PSMA and the Management Accountability Framework point to the importance of integrating human resources and business planning. Integrated planning helps to identify optimal strategies and activities in regard to matters such as recruitment, retention, learning, development, employee engagement, promotion, employment equity, official languages, and succession planning.

Departments and agencies currently have varying levels of operational planning and forecasting capabilities. To establish consistency, CPSA is helping them to enhance their capacity by developing comprehensive tools and providing ongoing advice.

#### *Successes and Challenges*

- CPSA completed the first online update of the *Integrated Human Resources and Business Planning Tool Kit*. The kit was designed as an evolving “evergreen” document, and is the first of several enabling tools being developed to assist departments and agencies in laying a firm foundation for integrated human resources and business planning. The kit was incorporated into the human resources planning curriculum of the Canada School of Public Service.
- The *Succession Planning and Management Tool* was developed for managers and human resources professionals.



This “evergreen” tool supports public service modernization through a renewed focus on building a highly skilled workforce. In developing this instrument, CPSA held consultations with managers and human resources professionals from more than 40 departments and agencies, as well as with the governments of Ontario, Nova Scotia, British Columbia, Alberta, and Manitoba.

## 5.2 Policy Renewal

In 2005, TBS and CPSA launched a comprehensive review of all Treasury Board management policies.

The objectives of the policy suite renewal initiative are to clarify the management responsibilities and accountabilities of ministers and deputy heads; establish a clear distinction between their duties and those of functional experts; create an integrated, streamlined and consolidated policy infrastructure; and establish an organizational structure to ensure that policies remain current, relevant and clear.

This is a major undertaking that, in 2005–06, required the establishment of robust governance and extensive consultation processes as well as the engagement of many stakeholders across the public service. These stakeholders included human resources specialists, managers and unions as well as advisory committees at the deputy minister and assistant deputy minister levels.

Several policies have been renewed, including the policy suite on official languages and the *Policy on learning, training and development* while some others have been rescinded.

To facilitate access and use of all renewed policy instruments, a foundation framework for all Treasury Board policies was also developed in 2005–06. This foundation

framework groups policy instruments together by subject areas, such as finance and people management. It also sets out the purpose, principles and general requirements of each group of policy instruments through more specific frameworks.

This initiative is expected to reduce significantly the number of human resources policy instruments. As such, it supports the *Federal Accountability Action Plan*, which also aims to reduce the number of rules governing federal public-sector management.

By strengthening and streamlining how government works, the renewed human resources policy suite will help to make human resources management more effective, accountable and in line with the spirit of the PSMA.

## 5.3 Employment Policies

Employment policies were reviewed with a view to building a new coherent horizontal “core” policy suite that reflects the goals of the PSMA and better connects to the evolving business of government.

Under the new PSEA, responsibility for various aspects of employment has moved from PSC to Treasury Board. At the same time, new provisions in the act are changing the way human resources are managed.

The FAA gives Treasury Board the authority to implement policies and other forms of guidance in various areas of resourcing and the workplace, beyond PSC’s appointment regime. These instruments, shown below, are designed to provide managers with a range of additional options to engage people effectively and fairly. CPSA, on behalf of Treasury Board, is responsible for developing, promulgating, interpreting, monitoring and reporting on these policy instruments.

As a result of modernization changes to the PSEA and the Treasury Board Portfolio's Policy Renewal Project, CPSA, on behalf of the Treasury Board, began reviewing various policies and regulations. Policies under review included those on deployment, charitable organizations, Interchange Canada, student employment, volunteers, Special Assignment Pay Plan, term employment and telework. As well, CPSA began to assess the need for a policy instrument on performance management and the need to update departmental guidance on competency-based management.

Under the new PSEA, responsibility for making regulations defining the term "promotion" for staffing purposes, establishing periods of probation and related periods of notice of termination of employment during probation, and prohibiting inter-group deployments, was transferred from PSC to the Treasury Board.

### Workforce

Assignments/ Secondments	Deployments
Interchange Canada	Special Assignment Pay Plan
Student Employment	Term Employment
Volunteers	

### Workplace

Charitable Organizations	Competency-Based Management
Performance Management	Telework

## Successes and Challenges

- CPSA, in collaboration with PSC and the Canada School of Public Service, conducted extensive consultations with departments, agencies and bargaining agents on new employer authorities granted under the PSEA. After the consultations, the following three regulations were approved by Treasury Board, registered by the Privy Council Office on November 25, 2005, and published in the *Canada Gazette* Part II, Volume 139, No. 25 dated December 14, 2005.

1. *The Definition of Promotion Regulations* determine what a promotion is for the purposes of subsection 51(5) of the PSEA within the core public administration. Employees receive an increase in their rate of pay upon promotion that encourages them to accept promotion and also recognizes their acquired competencies.
2. *The Regulations Establishing Periods of Probation and Periods of Notice of Termination of Employment During Probation* provides for a reasonable period of time for managers to assess whether employees are suitable for a job on initial appointment into the public service, and allows employees to demonstrate their suitability. The notice period also provides sufficient time to advise employees that their employment is being terminated. A 12-month probationary period and a one-month notice period apply to the vast majority of employees appointed for more than one year. Other probationary and notice periods address situations such as appointments of less than one year, apprenticeship and training.

3. The *Regulations Prohibiting Deployments into the Executive Group* ensures that movement into the EX Group within the core public administration is by means of appointment only. They also ensure the application of merit. Deployments to other occupational groups are permitted under subsection 51(3) of the PSEA, because there are qualification standards for those groups that permit adequate assessment of competencies. A regulation was put in place in the absence of a qualification standard for the EX Group and in view of this group's uniqueness and significant leadership and managerial responsibilities.

#### 5.4 Compensation

Compensation is a central component of effective human resources management. While the public service uses various means to attract, retain, motivate, and renew the workforce required to deliver results to Canadians, compensation is a critical element to help achieve these objectives.

In 2005–06, TBS continued its work to address the 2003 recommendations by the Auditor General and the Standing Committee on Public Accounts that TBS develop a corporate compensation policy. As part of the Policy Renewal Initiative, TBS undertook in consultation with CPSA and other key stakeholders the development of the Policy Framework for the Management of Compensation. This framework is intended to provide a concerted strategic approach to guide compensation decisions, both negotiated

and others, and help to articulate the federal government's position on compensation for various stakeholders and the general public. The Framework is intended to be applied in the context of decisions regarding both cash and non-cash aspects of compensation, including: wages and salaries and other cash compensation such as performance awards; pensions and insurances benefits; paid leaves; and various allowances.

In addition, the TB Portfolio Compensation Committee was created in 2005–06 in order to support a broader strategic approach for managing compensation decisions and to facilitate a better sharing of information among the sectors responsible for various aspects of compensation in both TBS and CPSA. This committee is composed of TB Portfolio senior officials who have responsibilities in providing advice and support to the Treasury Board in its role as the employer of the core public administration and general manager of the public service in relation with compensation.

Pensions and benefits form an important component of the compensation strategy designed to support the human resources objectives of the government. To that end, the *Public Service Superannuation Act* is under review by TBS with the goal of ensuring that the plan is responsive to human resources needs while also ensuring its long-term sustainability. In keeping with this objective, the following steps were taken:

- Increases to employee contribution rates were implemented commencing in 2006 to achieve a more balanced cost-sharing ratio.

- An amendment was made to the Public Service Pension Plan to change the formula by which plan benefits are coordinated with the Canada Pension Plan or the Quebec Pension Plan benefits in keeping with the original policy intent of the legislation. The new formula will mean a smaller reduction in most plan member benefits commencing in 2008.

Significant successes were also achieved in the area of employee benefits. In particular, TBS, Bargaining Agents and the Federal Superannuates National Association completed a three-year renewal process for the Public Service Health Care Plan. These negotiations represented the first major review in more than a decade and resulted in benefit improvements, new cost containment measures and the creation of a new governance structure.

## 5.5 Labour Relations

The changes to the *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA) aim to strengthen the relationship between unions and Treasury Board as the employer. By improving this relationship, the PSLRA will provide a stronger platform for addressing workforce and workplace issues, thus benefiting both government employees and the citizenry they serve. TBS is the central agency responsible for labour–management matters.

An initial step involved informing the labour relations community and bargaining agents about the amendments to the PSLRA. Following extensive consultations with stakeholders, several initiatives were carried out to develop information and learning products.

Initiatives were launched to achieve the following objectives:

- compliance with the new PSLRA;
- clear definition of roles and responsibilities within the labour relations community;
- strong labour–management cooperation; and
- the review and creation of policies to support the various pieces of legislation.

### *Successes and Challenges*

■ *Learning and guidance:* Policy instruments and related guidelines, including the guidelines on co-development, were disseminated to support departmental and agency implementation of the PSLRA and its regulations. Training on managing grievance and adjudication files under the new regime was delivered to labour relations specialists and human resources advisors.

■ *Collaboration:* The Joint Learning Program was renewed in November 2005. This partnership program between CPSA and the Public Service Alliance of Canada (PSAC) provides joint labour–management learning opportunities in areas where both parties have roles and responsibilities, and for which the Treasury Board does not already have a legal obligation to provide training. The program addresses matters such as collective agreements, consultation, and the prevention and resolution of harassment. The goal is to bring about a better understanding of the respective roles of unions and management and to lead to improved labour relations. PSAC and CPSA continue to collaborate on the management and delivery of training to public servants on labour–management issues.



- In addition, the National Joint Council, a strong lever for labour–management cooperation, continued its work regarding directives stemming from collective agreements and employee benefits. The National Joint Council, as stated in the PSLRA, is the forum of choice for co-development, consultation, and information sharing between the federal government and public service bargaining agents. The Council addresses matters such as government travel, relocation, commuting assistance, the *Foreign Service Directives*, the *Isolated Posts and Government Housing Directive*, workforce adjustment, safety and health, the bilingual bonus, and health plans. In 2005–06, the National Joint Council reached agreements on the new *Work Force Adjustment Directive*, a number of foreign service directives, and a new public service health care plan. Thirteen occupational health and safety directives were also amalgamated.
- *Equitable compensation for men and women:* An interdepartmental working group developed new pay equity legislation to address complaints currently in the system or before the Federal Court.
- *Collective bargaining:* 10 of the 18 collective agreements negotiated in 2005–06 were settled, with work to continue into 2006–07 on the remaining eight.

## 5.6 Employment Equity

There is ongoing government commitment to a federal workforce that is accessible to all Canadians and that reflects the rich diversity of the society it serves. Canada is becoming more diverse and the fabric of Canadian society is changing. This creates a need for policies, programs, and services that address these changes. As the country's labour market evolves, the talents required

for a dynamic, innovative public service will, more than ever before, be found by attracting the best talent from employment equity groups. Advancing representation within the public service, particularly visible minority representation at the executive level, is a corporate goal.

In three of the four designated groups—women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities—the government has made significant progress over the years. Based on the 2001 Census, the representation of these groups in the public service exceeds the labour market availability. Representation of visible minority groups, however, continues to lag, and special effort is being placed on reducing the gap.

The 2004–05 *Annual Report to Parliament on Employment Equity* is available on the CPSA website. (See Related Websites section for link.)

## 5.7 Official Languages

CPSA is responsible for the general direction and coordination of the policies and programs relating to Parts IV, V, and VI of the *Official Languages Act* (OLA)—those parts of the OLA requiring that federal institutions serve members of the public in the official language of their choice; that employees in designated bilingual regions be able, in general, to work in their preferred official language; and that the federal workforce tend to reflect the presence in Canada of the Anglophone and Francophone communities, bearing in mind the nature of those institutions, and more specifically, their mandates, the public they serve, and the location of their offices.

Canada's OLA has been in effect for more than 35 years. Since its coming into force, federal institutions have adapted to many new circumstances and conditions.

In November 2005, the *Act to Amend the Official Languages Act* (Bill S-3) received Royal Assent. The adoption of this bill reinforced the government's commitment to support the development of official language minority communities and foster the use of English and French throughout Canada. As a result, institutions are required to take official languages into account in all of their activities in order to support the development of official language minority communities.

The linguistic capacity of federal institutions has greatly improved since 1969, when the OLA first took effect. However, not all aims of this legislation have been achieved. CPSA will continue to strive toward a cultural change within the federal public service, whereby both official languages flourish and service to Canadians is actively offered and delivered.

The *2004–05 Annual Report on Official Languages* prepared by CPSA and tabled by the President of the Treasury Board is available on the CPSA website. (See Related Websites section for link.)

## 5.8 Classification

An important part of the government's program to renew human resources management is the modernization of the classification system. The modernized classification system is based on a vision for human resources systems that simplifies the overall process of getting the right people into the right jobs at the right time. It aims to create clear pathways for the development of future public service leaders and to contribute directly to the operation of a well-structured, well-managed organization.

The modernization program aims to produce a classification system that evaluates work effectively; streamlines the business of classification; reflects labour market realities; treats men and women equitably; directs career development and mobility; and empowers departmental and agency managers to design organizations that foster an effective workforce and an effective workplace.

The process involves four key elements: setting new classification standards for selected occupational groups; developing enabling policies and guidelines; implementing support initiatives, training programs, and working tools; and monitoring to ensure the integrity of the system.

The *Modernizing the Classification System: Annual Report 2004–05* is available on the CPSA website. (See Related Websites section for link.)

### *Successes and Challenges*

- Progress was made in establishing new classification standards for seven groups: Foreign Service, Border Services, Economics and Social Science Services, Law, Health Services, Computer Systems, and Program and Administrative Services. In July 2005, the Foreign Service group became the first group to be converted to a new classification standard under the modernization exercise.
- Four new guidelines and one directive on classification grievances were developed and will be issued in 2006–07, to provide direction to deputy heads and to reflect recent Federal Court decisions on classification grievances. The guidelines provide information on matters such as classification monitoring, consultation with CPSA, dispute resolution, and delegation of classification authority.

- The 2005–06 fiscal year marked the culmination of the three-year approach for departments and agencies to develop or refine their classification monitoring programs to ensure they are in line with CPSA's approach, which is based on risk management. The classification program is important in terms of positioning departments and agencies to meet their delegated responsibilities regarding classification, as well as related accountabilities outlined in the Management Accountability Framework.
- Options were developed to ensure that a sufficient number of qualified classification advisors are available to carry out the classification modernization program across the core public administration.
- Online tools, including applications to standardize the writing of work descriptions and to classify the workforce by occupation based on skill type and level, were developed. In addition, a web-based Community of Practice was launched to allow classification advisors to share information and best practices.

## 5.9 Qualification Standards

As new classification standards are developed or revised, the corresponding qualification standards will also be reviewed and revised, as necessary. Qualification standards may also be reviewed when departments or communities of interest raise relevant issues.

The new PSEA transfers responsibility for establishing qualification standards from PSC to the Treasury Board. As a result, CPSA, on behalf of the Treasury Board, now has overall responsibility for developing and maintaining occupational group qualification standards, including management of the executive (EX) group qualification standard.

### *Successes and Challenges*

- CPSA gathered data from departments and agencies for the development of a qualification standard for the Economics and Social Science Services (EC) group and the Border Services (FB) group.



## 6. A Look Ahead

---

The advances made in 2005–06 provide a solid platform for the ongoing work to modernize public service human resources management. In 2006–07 and in following years, the government will build on this foundation to strengthen the public service and to foster an administration whose hallmarks are quality, integrity, and professionalism.

Values and ethics are a cornerstone for building excellence and for meeting the expectations of Canadians for a more transparent and accountable public service. Efforts will focus on embedding values and ethics into the organizational culture and on increasing employee awareness of the importance, diversity, and complexity of values and ethics issues. A significant undertaking will be continuing to promote a positive environment for disclosing wrongdoing, including implementation of the improved *Public Servants Disclosure Protection Act*.<sup>2</sup>

Central to the work ahead will be the ongoing implementation of the PSMA. Among the initiatives in this regard will be the *Directive on the Administration of Required Training*,<sup>2</sup> which will take effect in 2006–07; the people policy framework which includes the review of some 65 policy instruments related to terms and conditions of employment and labour relations; incorporating the *Succession Planning and Management Tool* into the curriculum of the Canada School of Public Service; and integrating the Leadership Competency Profile into all aspects of human resources management practices.

Departments and agencies will continue to work towards achieving the seven outcomes of the People Component of the Management Accountability Framework: a productive, principled, sustainable, and adaptable workforce, and a fair, enabling, and healthy and safe workplace. Central agencies and PSC will continue to provide oversight in this regard with monitoring and reporting systems designed to aid and facilitate human resources management accountability and transparency.

While the reporting period of this publication spans a change of government, the commitment to renewing human resources management remained constant. The focus in the year ahead will be on “making renewal real,” as noted by Kevin G. Lynch, Clerk of the Privy Council, on May 30, 2006, during a speech to the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada. Mr. Lynch stated that renewal is not about launching a new initiative, but rather about achieving measured, constant progress, and that current realities call for a pragmatic, focussed, and results-oriented approach to achieve demonstrable and regular successes.

The public service will continue to work toward achieving a culture of excellence based on values and ethics, which is representative of the Canadian public and which delivers quality service to Canadians.

---

<sup>2</sup> The *Public Servants Disclosure Protection Act* came into effect April 15, 2007 and the *Directive on the Administration of Required Training* came into effect May 15, 2006.



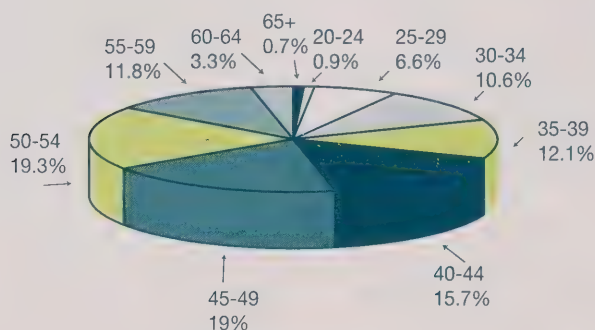
## Appendix 1: Core Public Administration

The Treasury Board of Canada is the employer for federal employees in departments and agencies named in Schedules I and IV of the *Financial Administration Act* (FAA). This group of employees is also referred to as the core public administration.

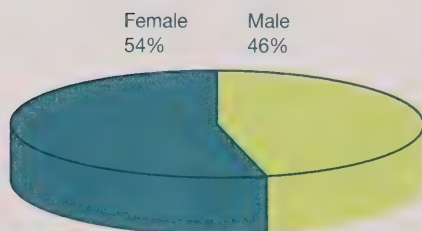
This report presents information concerning the group of employees covered under the core public administration. In 2005–06, the core public administration accounted for approximately 175,000 employees.

Certain portions of the public service, as identified in Schedule V of the FAA, have their own employer status. These employers are referred to as separate agencies as defined in the Act.

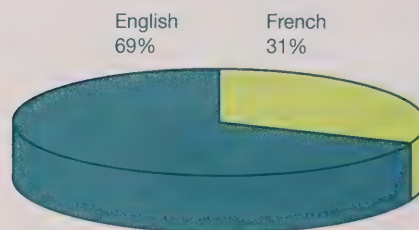
**Public Service—Age in 2005–2006**



**Public Service—Gender in 2005–2006**



**Public Service—First Official Language in 2005–2006**





## Appendix 2: The Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada

---

The Environmental Scan for the public service of Canada (EScan) encompasses a wide range of issues pertaining to the external environment (outside the public service) that could affect the government's capacity to conduct its business and achieve its goals. The broad scope of the EScan ensures the capture of trends and factors bearing directly or indirectly on human resources management. The elements of the external environment addressed in the 2005 EScan, along with the issues identified for each element, were broken into six areas, as shown below.

### 1. Population

#### *Main Issues*

Population ageing will bring important changes to the workforce, in both the private and public sectors, and will affect both the demand for health and social services and the capacity to pay for them.

The Canadian workforce is becoming increasingly diverse as a result of recent immigration trends, a burgeoning Aboriginal population, and higher female participation rates.

### 2. Economy and Labour Market

#### *Main Issues*

The fiscal policies of the government tend to restrain the budget allocated to departments and agencies.

The representation of women, Aboriginal peoples, and visible minorities in the labour force is increasing.

Population ageing is expected to result in a reduction of the size of the labour force.

Programs and tools aimed at achieving life/work balance are likely to assume greater importance as the labour force ages and diversifies.

The public service is vulnerable to the consequences of the departure of baby boomers from the workforce.

Early retirement is becoming more common.

Younger generations show different expectations and needs with regard to the workplace.

Levels of education have been rising in parallel with the development of a Canadian knowledge-based economy.

In order to be perceived as an attractive employer, and thus to position itself to compete for highly talented individuals, the public service needs to respond to issues such as demand for flexible working arrangements, positive labour-management relations, employee satisfaction, etc.

### 3. Society and Culture

#### *Main Issues*

Confidence of Canadians in the government and in political institutions is low.

Educational levels have increased in the population, but getting a higher education is becoming ever more expensive.

Issues related to national security, both internally and abroad, remain at the forefront and are driving multiple governmental initiatives.

#### **4. Science and Technology**

##### ***Main Issues***

As a workplace, the public service is highly computerized and the Government On-Line Initiative puts Canada at the forefront of e-government development.

E-learning provides opportunities for improved delivery of learning at lower cost.

Securing computer networks and computerized information is as critical as ever, given the increasing sophistication of cyber-criminality and Canadian society's increasing dependence on computer systems.

Uneven access to technology could have an impact on employment equity designated groups.

#### **5. Environment**

##### ***Main Issues***

Potential long-term consequences of environmental degradation for practically all facets of Canadian society are significant.

The government remains committed to safeguarding the environment.

#### **6. Politics and Governance**

##### ***Main Issues***

The minority status of the current government creates some uncertainty as to government goals and priorities, but may foster increased collaboration with stakeholders.

More frequent use of public-private partnerships would modify the way government relates to the private sector and have an impact on the public service in terms of employee numbers and required qualifications.



## Appendix 3: Highlights of the 2005 Public Service Employee Survey

The following are selected highlights of the 2005 Public Service Employee Survey (PSES). For complete survey results, please visit [www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/index\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/index_e.asp).

The response rate for the 2005 survey was 58.9 percent, up from 57.8 percent in 2002 and 54.6 percent in 1999. With more than 106,000 employees responding to the survey, the results are considered accurate and reliable.

**Public service demographics:** At the time the survey was conducted, an assessment of the demographics of respondents confirmed that they were representative of the core public administration. Sixty-eight percent of respondents were aged 40 or older, and one third were 50 or older. Thirty-one percent reported French to be their first official language; 69 percent reported English to be their first official language. Nine of ten employees had indeterminate status; most of the remainder were term employees; slightly fewer than three percent were casual or temporary. Forty-four percent of employees belonged to the Administration and Foreign Services category. Three out of five employees worked in regions outside the National Capital Region.

**Work commitment:** Employees remained highly committed to their work. As in 2002, most employees (90 percent) in 2005 said that they were proud of the work done in their unit, and almost all (96 percent) indicated that they were strongly committed to making their organization successful. Eighty-two percent felt that their organization was a good place to work.

96% strongly committed to their organization's success

### **Organizational direction/collaboration**

**at work:** Employees felt themselves to be up to date on organizational direction and positive about collaboration at work. Seventy-three percent stated that they could clearly explain to others the direction of their organization, while four in five believed that they worked cooperatively with colleagues in their unit (81 percent) and in a climate of good communication and collaboration (80 percent, down from 84 percent in 2002).

**Life/work balance:** Sixty-nine percent of respondents felt that they could balance their personal, family and work needs, while 31 percent felt that they were sometimes, never, or rarely able to do so in their current jobs. Eighty-seven percent were satisfied with their current work arrangement (either regular work hours, telework, or compressed work week). Fifty-eight percent stated that senior management supported the use of flexible work arrangements, and 69 percent indicated that their immediate supervisor supported such arrangements. Fifty-nine percent said they could complete their assigned workload during regular hours, up from 56 percent in 2002.

A total of 87% satisfied with work arrangement



**Official languages:** While respondents indicated that language rights are generally respected, the two official language communities voiced different concerns. Francophone respondents were less likely than Anglophones to feel they could use the official language of their choice in day-to-day activities, such as when preparing written materials (72 percent versus 94 percent), communicating with their immediate supervisor (84 percent versus 92 percent) and during work unit meetings (75 percent versus 90 percent). On the other hand, the proportion of Anglophone respondents who perceived that lack of access to language training had significantly affected their career progress increased from 9 percent in 2002 to 14 percent in 2005. The figure increased only slightly, from 6 percent to 7 percent, for Francophone respondents.

**Perceived harassment/physical**

**violence:** One in two employees indicated that they were satisfied with the way matters related to harassment and discrimination were treated in their work unit. Notably, between 20 percent and 25 percent of respondents selected the “don’t know” answer to questions on this matter. Twenty-two percent stated that they had experienced harassment on the job in the previous two years (up from 21 percent in 2002), and two percent said they had been victims of violence on the job in the same period (same figure as in 2002).

**Discrimination:** There was no change in perceptions of discrimination and respect for equality from 2002. While the perceived incidence of discrimination in the previous two years remained stable at 17 percent, most respondents (90 percent) believed that every individual at their workplace was treated as an equal member of the team, regardless of race, colour, gender, or disability.

As in 2002, 11 percent reported having experienced discrimination once or twice, and 6 percent more than twice.

**Learning/training:** The PSES provides valuable insights into the learning needs of employees. As in 2002, 74 percent indicated that they had received the training they needed in order to do their jobs, while 60 percent reported that on-the-job coaching was readily available, down from 63 percent in 2002. More than half reported that their supervisors helped them determine their learning needs, while 38 percent disagreed. Sixty-two percent indicated that they had opportunities to develop and apply skills that would enhance their careers, while 34 percent reported that they did not.

74% received the training needed to do their jobs

**Fairness/classification:** Overall results indicate that most employees perceive their workplace to be demonstrating fairness, with 83 percent agreeing that their organization treated them in a respectful manner and 68 percent reporting that they would know where to go for help if faced with an ethical dilemma or a conflict between values in the workplace.

Views on the fairness of classification and staffing practices, however, varied considerably. While 52 percent believed they were classified fairly compared to others, 43 percent disagreed with this view. With regard to the classification modernization pillars—hiring the **right people** for the **right jobs** at the **right time**—76 percent believed that their work unit was hiring people who could do the job.

**Labour-management relations:** While 78 percent of respondents stated that their supervisors respected the provisions of their collective agreement, there were concerns with the quality of labour-management relations. Thirty-six percent responded that they did not know whether their senior management engaged in meaningful consultation with their union and 42 percent stated that they were unsure if the relationship between their union and senior management was highly productive. For the most part, perceptions of labour-management relations changed little from 2002. While just over half of the respondents were satisfied with the way informal complaints were resolved in their work unit, nearly one third disagreed. Three quarters of employees believed they could disagree with their immediate supervisor on work-related issues without fear of reprisal. Only half of employees felt they could initiate a formal redress process without fear of reprisal.

*The Public Service Labour Relations Act, in effect since April 2005, aims to foster more collaborative labour management relations. The PSES results give an indication of some challenges ahead.*

**Retention:** Thirty percent of employees said that they were planning to leave the public service within five years, similar to 2002 results. However, compared to 2002, a much greater proportion cited retirement as the reason for leaving. This is not surprising, given that the proportion of employees aged 55 and older has risen to 13 percent from 10 percent in 2002 and 7 percent in 1999.

**Retirement**—the number one reason for leaving the public service

This trend directly links to the EScan, which cited an ageing population as a major trend influencing the future of human resources in the public service. The EScan further noted that, on average, the federal public service is older than the Canadian labour force as a whole, making it more susceptible to the consequences of an ageing population. This makes succession planning, knowledge transfer, and the identification of potential skill shortages particularly critical.

**Confidence in senior management regarding survey issues:** Confidence in senior management's leadership in addressing workplace issues seems to have decreased since 2002 but remains higher than it was in 1999. In 2005, 47 percent believed senior management would take steps to resolve concerns raised in the survey, compared to 50 percent in 2002 and 37 percent in 1999. In 2005, relatively fewer employees (32 percent) felt senior management had made progress in resolving issues raised in the previous survey, compared with 36 percent in 2002. In both surveys, about one third chose the "don't know" response; this suggests that employees want to see concrete, visible changes based on their responses.

**Client service:** Nearly three quarters (71 percent) of employees indicated that their work units had clearly defined client service standards, and 67 percent believed that their work unit regularly applied these standards. Fifty-five percent of employees reported that mechanisms were in place in their units for relaying client feedback to those employees who could act on the information. Seventy-five percent indicated that they had the flexibility to adapt their services to client needs.

**Barriers to productivity:** Many respondents signaled that the quality of their work often or always suffered as a result of having to do the same or more work with fewer resources (43 percent); lack of stability in the organization (41 percent); constantly changing priorities (40 percent); too many approval stages (40 percent); and unreasonable deadlines (30 percent). Thirty-one percent reported they had had three or more supervisors in the previous three years, compared to 26 percent in 2002. Nevertheless, the proportion of employees (46 percent) who indicated that staff turnover had been a significant problem in their work units during this time period remained relatively stable compared with 2002 results.



## Related Websites

### Canada Public Service Agency (CPSA)

**[www.psagency-agencefp.gc.ca](http://www.psagency-agencefp.gc.ca)**

Please note that all of the following publications can be found on CPSA's main website at the address above. Specific addresses are included below for ease of searching.

*Employment Equity in the Federal Public Service 2004-2005: Annual Report to Parliament*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/ee-05\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/ee-05_e.asp)**

*Annual Report on Official Languages 2004-2005*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/arol-ralo0405-1\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/arol-ralo0405-1_e.asp)**

*Annual Report on the Policy of Internal Disclosure of Information 2003-2004*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/idi-dii\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/idi-dii_e.asp)**

*Modernizing the Classification System: Annual Report 2004-05*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/mcs-msc\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/mcs-msc_e.asp)**

*Human Resources Environmental Scan for the Public Service of Canada: A Tool for Identifying Current and Future Human Resources Needs*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/hrespst-aerhfp\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/hrespst-aerhfp_e.asp)**

*Policy on Learning, Training and Development*

**[www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_856/ltd-afp\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_e.asp)**

*2005 Public Service Employee Survey Results*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/index\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/index_e.asp)**

*Integrated Human Resources and Business*

*Planning Tool Kit* **[www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/tc-tm\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/tc-tm_e.asp)**

*Key Leadership Competency Profile*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro_e.asp)**

### Treasury Board Secretariat (TBS)

**[www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)**

Please note that all of the following publications can be found on TBS's main website at the address above. Specific addresses are included below for ease of searching.

*Canada's Performance: Annual Report to Parliament 2005*

**[www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc_e.asp)**

*Treasury Board's Terms and Conditions of Employment Policy*

**[www.psagency-agencefp.gc.ca/hrmm-mgrh/hrmm/policies-politiques/resourcing/definition\\_e.asp#official](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hrmm-mgrh/hrmm/policies-politiques/resourcing/definition_e.asp#official)**

### Public Service Commission (PSC)

**[www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)**

Please note that the following publication can be found on PSC's main website at the address above. The specific address is included below for ease of searching.

*Public Service Commission 2004-2005 Annual Report*

**[www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2005/index-eng.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2005/index-eng.htm)**

### Canada School of Public Service

**[www.myschool-monecole.gc.ca](http://www.myschool-monecole.gc.ca)**





## Sites Web connexes

### Agence de la fonction publique du Canada (AFPC)

[www.psagency-agencefp.gc.ca](http://www.psagency-agencefp.gc.ca)

Veillez noter que vous pouvez retrouver toutes les publications qui suivent dans le site Web principal de l'Agence à l'adresse indiquée ci-dessus. Pour vous faciliter la tâche, nous vous signalons l'adresse exacte des publications.

*L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2004-2005 : Rapport annuel au Parlement*  
[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/ee-05\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/ee-05_f.asp)

*Rapport annuel sur les langues officielles 2004-2005*

[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/arol-ralo0405-1\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/arol-ralo0405-1_f.asp)

*Rapport annuel sur la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail 2003-2004*  
[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/idi-dii\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/idi-dii_f.asp)

*Modernisation du système de classification : Rapport annuel 2004-2005*  
[www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/mcs-msc\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/mcs-msc_f.asp)

*Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada : Un outil de détermination des besoins actuels et prévus en ressources humaines*  
[www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/brespst-aerhfp\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/brespst-aerhfp_f.asp)

*Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*  
[www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_856/ltd-afp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_f.asp)

*Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005*  
[www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/index\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/index_f.asp)

*Trouse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités*

[www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/tc-tm\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/tc-tm_f.asp)

*Le Profil des compétences clés en leadership*  
[www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro_f.asp)

**Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)**

[www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)

Veillez noter que vous pouvez retrouver toutes les publications qui suivent dans le site Web principal du SCT à l'adresse indiquée ci-dessus. Pour vous faciliter la tâche, nous vous signalons l'adresse exacte des publications.

*Le rendement du Canada 2005 : Rapport annuel au Parlement*  
[www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc_f.asp)

*Politique sur les conditions d'emploi dans la fonction publique du Conseil du Trésor*

[www.psagency-agencefp.gc.ca/hrm-mgrh/hrm/polities-politiques/resourcing/definition\\_f.asp#official](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hrm-mgrh/hrm/polities-politiques/resourcing/definition_f.asp#official)

**Commission de la fonction publique (CFP)**

[www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

Veillez noter que vous pouvez retrouver la publication qui suit dans le site Web principal de la CFP à l'adresse indiquée ci-dessus. Pour vous faciliter la tâche, nous vous signalons l'adresse exacte du rapport.

*Commission de la fonction publique – Rapport annuel 2004-2005*  
[www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2005/index-tra.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2005/index-tra.htm)

**École de la fonction publique  
du Canada (EFPC)**

[www.myschool-monecole.gc.ca](http://www.myschool-monecole.gc.ca)

population active du Canada dans son ensemble, ce qui rend la fonction publique encore plus vulnérable aux répercussions du vieillissement de la population. Ainsi, il devient particulièrement important de voir à la planification de la relève, de s'occuper du transfert des connaissances et de déterminer les secteurs où il peut y avoir pénurie de main-d'œuvre.

**Retraite :** motif principal du départ des employés de la fonction publique

**Confiance envers la haute direction face aux problèmes soulevés dans le sondage :** La conviction que la haute direction exerce le leadership nécessaire pour résoudre les problèmes en milieu de travail semble avoir diminué depuis 2002, mais demeure plus élevée qu'en 1999. En 2005, 47 p. 100 des fonctionnaires étaient d'avis que la haute direction ferait des efforts pour résoudre les problèmes soulevés au sondage, alors que ce pourcentage était de 50 p. 100 en 2002 et 37 p. 100 en 1999. En 2005, les employés étaient relativement moins nombreux (32 p. 100) qu'en 2002 (36 p. 100) à estimer que la haute direction avait fait des progrès en vue de résoudre les problèmes soulevés lors du sondage précédent. Dans les deux sondages, le tiers environ des employés ont répondu « Ne sais pas ». Cela signifie que les employés veulent des changements concrets et visibles qui vont dans le sens des réponses qu'ils ont données.

**Service à la clientèle :** Près des trois quarts (71 p. 100) des employés disent que leur unité de travail possède des normes de service bien définies et 67 p. 100 estiment que ces normes sont couramment appliquées dans leur unité de travail. Cinquante-cinq pour cent des employés disent que leur unité de travail dispose de mécanismes pour transmettre la réaction des clients aux employés aptes à donner suite à l'information. Soixante-quinze pour cent des répondants indiquent qu'ils ont suffisamment de marge de manœuvre pour adapter leurs services aux besoins de leurs clients.

**Obstacles à la productivité :** Beaucoup d'employés disent que la qualité de leur travail est souvent ou toujours minée pour les raisons suivantes : ils ont autant ou plus de travail à faire avec des ressources réduites (43 p. 100); l'organisation n'est pas stable (41 p. 100); les priorités changent constamment (40 p. 100); il y a trop de stades d'approbation (40 p. 100); les délais sont déraisonnables (30 p. 100). Trente et un pour cent des répondants disent avoir eu au moins trois superviseurs au cours des trois dernières années, comparativement à 26 p. 100 en 2002. Néanmoins, le pourcentage d'employés qui disent que le roulement de personnel a été un problème important dans leur unité de travail au cours de cette période (46 p. 100) est demeuré relativement stable depuis 2002.

entre leur syndicat et la haute direction de leur organisation sont très productives. Pour l'essentiel, la façon dont les employés perçoivent les relations patronales-syndicales est à peu près la même qu'en 2002. Un peu plus de la moitié des répondants se disent satisfaits de la façon dont les plaintes informelles sont réglées dans leur unité de travail, mais près du tiers ont un point de vue opposé. Trois quarts des employés estiment qu'ils peuvent être en désaccord avec leur superviseur immédiat sur les questions touchant leur travail sans crainte de représailles. Seulement la moitié des employés estiment pouvoir entreprendre un processus de recours officiel sans crainte de représailles.

*La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, en vigueur depuis avril 2005, vise à encourager la collaboration dans les relations patronales-syndicales. Les résultats du SAFF nous donnent une idée de quelques défis qu'il faudra relever.*

**Maintien en poste :** Trente pour cent des employés affirment avoir l'intention de quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années, ce qui ressemble aux résultats de 2002. Par contre, le pourcentage d'employés qui invoquent la retraite comme motif de départ est beaucoup plus élevé qu'en 2002. Cette situation n'est pas étonnante, car le pourcentage d'employés âgés de 55 ans et plus a augmenté (13 p. 100 des répondants en 2005, 10 p. 100 en 2002 et 7 p. 100 en 1999). Cette orientation rejoint directement la tendance qui se dégage de l'A-Env selon laquelle le vieillissement de la population aura des répercussions sur les ressources humaines dans la fonction publique. L'A-Env indiquait également qu'en moyenne, les employés de la fonction publique fédérale sont plus âgés que la

**Équité et classification :** Globalement, les résultats du sondage montrent que la plupart des employés estiment que l'on fait preuve d'impartialité dans le milieu de travail, avec un taux de 83 p. 100 qui estiment que leur organisation les traite avec respect, et 68 p. 100 qui rapportent savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide s'ils sont confrontés à un dilemme éthique ou à un conflit entre les valeurs propres au milieu de travail.

Par contre, les points de vue sur l'équité dans les pratiques de classification et de dotation varient considérablement. Alors que 52 p. 100 des répondants estiment que leur classification est équitable par rapport aux autres employés, 43 p. 100 ne partagent pas ce point de vue. En ce qui a trait aux valeurs fondamentales de la modernisation – trouver les **bonnes personnes** pour occuper les **bons emplois** au bon moment – 76 p. 100 des répondants pensent que leur unité de travail a recruté des personnes compétentes.

**Relations patronales-syndicales :** Même si 78 p. 100 des répondants sont d'accord pour dire que leurs superviseurs respectent les dispositions de leurs conventions collectives, il y a des inquiétudes au sujet de la qualité des relations patronales-syndicales; 36 p. 100 des employés disent ne pas savoir si la haute direction de leur organisation participe à de sérieuses consultations avec leur syndicat, et 42 p. 100 se demandent si les relations

74 p. 100 ont reçu la formation nécessaire pour faire leur travail

se perfectionner et de mettre en pratique les compétences nécessaires à leur avancement professionnel, contre 34 p. 100 qui n'auraient pas eu de telles possibilités.



Quatre-vingt-sept pour cent des répondants étaient satisfaits de leurs modalités de travail actuelles (qu'il s'agisse de travail régulier, du télétravail ou de la semaine de travail comprimée). Cinquante-huit pour cent affirment que l'adoption de modalités de travail flexibles est soutenue par la haute direction, et 69 p. 100 indiquent que leur supérieur immédiat appuie ce type d'arrangements. Cinquante-neuf pour cent disent qu'ils arrivent à terminer le travail qui leur est confié pendant les heures normales de travail, ce qui représente une augmentation par rapport à 2002 (56 p. 100).

87 p. 100 sont satisfaits de leurs modalités de travail

**Langues officielles :** Même si les répondants indiquent que les droits linguistiques sont généralement respectés, les deux communautés de langues officielles ont exprimé des points de vue différents. Les répondants francophones se sentaient moins libres que les anglophones à utiliser la langue officielle de leur choix dans le cadre des activités quotidiennes telles la préparation de documents (72 p. 100 contre 94 p. 100), la communication avec leur surveillant immédiat (84 p. 100 contre 92 p. 100), lors de réunions de l'unité de travail (75 p. 100 contre 90 p. 100). D'autre part, la proportion de répondants anglophones qui étaient de l'avis que le non-acès à la formation linguistique nuisait considérablement à la progression de leur carrière a connu une hausse, passant de 9 p. 100 en 2002 à 14 p. 100 en 2005. Ce chiffre n'a connu qu'une hausse minimale, passant de 6 p. 100 à 7 p. 100, chez les répondants francophones.

**Perceptions en ce qui concerne le harcèlement et la violence physique :** Un employé sur deux indique être satisfait de la façon dont les questions liées au harcèlement et à la discrimination sont abordées dans son unité de travail. Fait à noter, de 20 p. 100 à 25 p. 100 des participants ont répondu « Ne sais pas » aux questions portant sur ce sujet. Vingt-deux pour cent des répondants disent avoir été victimes de harcèlement au travail au cours des deux années précédentes (21 p. 100 en 2002), et 2 p. 100 disent avoir été victimes de violence au travail pendant la même période, un pourcentage identique à celui de 2002.

**Discrimination :** Les perceptions relatives à la discrimination et au respect de l'égalité n'ont pas changé depuis 2002. Même si l'incidence perçue de la discrimination est demeurée stable à 17 p. 100 au cours des deux dernières années, la grande majorité des répondants (90 p. 100) estiment que dans leur unité de travail, chaque personne est acceptée comme membre à part entière de l'équipe, sans égard pour la race, la couleur, le sexe ou le handicap. Comme en 2002, 11 p. 100 des employés disent avoir vécu de la discrimination une ou deux fois, et 6 p. 100 plus de deux fois.

**Apprentissage et formation :** Les résultats du SAFF donnent des renseignements précieux sur les besoins d'apprentissage des fonctionnaires. Comme en 2002, 74 p. 100 des employés indiquent qu'ils ont reçu la formation dont ils avaient besoin pour faire leur travail, et 60 p. 100 disent pouvoir obtenir facilement la formation en milieu de travail (contre 63 p. 100 en 2002). Plus de la moitié des répondants disent que leur superviseur les aide à déterminer leurs besoins d'apprentissage, mais 38 p. 100 affirment le contraire. Soixante-deux pour cent des répondants disent avoir eu la possibilité de

## Annexe 3 : Points saillants du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005

Voici quelques points saillants du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2005. Pour prendre connaissance de tous les résultats, visitez le [www.pscagency-agencefcp.gc.ca/survey-sondage/2005/index\\_f.asp](http://www.pscagency-agencefcp.gc.ca/survey-sondage/2005/index_f.asp).

Le taux de réponse au sondage de 2005 était de 58,9 p. 100, un taux supérieur à ceux de 2002 et de 1999, respectivement de 57,8 p. 100 et de 54,6 p. 100. Compte tenu du fait que plus de 106 000 employés ont répondu au sondage, on peut considérer que les résultats sont précis et fiables.

### Données démographiques sur la

**Fonction publique** : Une évaluation des caractéristiques démographiques des répondants confirme qu'ils représentaient bien la composition de l'administration publique centrale. Soixante-huit pour cent

des répondants avaient 40 ans et plus et le tiers des répondants étaient âgés d'au moins 50 ans. Trente et un pour cent des

répondants ont déclaré le français comme première langue officielle et 69 p. 100,

l'anglais. Neuf employés sur dix occupaient un poste de durée indéterminée, la majorité des autres employés occupaient des postes de durée déterminée et un peu moins de 3 p. 100, un emploi occasionnel.

Quarante-quatre pour cent des employés appartenaient à la catégorie Administration et service extérieur. Trois employés sur cinq travaillaient en dehors de la région de la capitale nationale.

96 p. 100 sont fermement déterminés à contribuer au succès de leur organisation

**Dévouement au travail** : Les fonctionnaires demeurent profondément attachés à leur travail. En 2005, tout comme en 2002, la grande majorité (90 p. 100) des employés se sont déclarés fiers du travail accompli dans leur unité de travail, et presque tous les employés (96 p. 100) se disaient fermement déterminés à contribuer au succès de leur organisation. Quarante-vingt-deux pour cent sont d'avis que leur organisation est un endroit où il fait bon travailler.

**Orientation de l'organisation et collaboration au travail** : Les employés ont le sentiment de connaître l'orientation de leur organisation et ils voient d'un œil positif la collaboration au travail. Soixante-treize pour cent disent qu'ils peuvent expliquer clairement à d'autres l'orientation de leur organisation. Quatre répondants sur cinq estiment qu'ils accomplissent un travail d'équipe avec les autres membres de leur unité de travail (81 p. 100) dans un climat de collaboration et de communication (80 p. 100, ce pourcentage est cependant moins élevé qu'en 2002, 84 p. 100).

### Conciliation travail-vie personnelle :

Soixante-neuf pour cent des répondants ont le sentiment de pouvoir concilier leurs besoins personnels, familiaux et professionnels dans leur poste actuel, alors que 31 p. 100 ont l'impression de ne jamais y arriver ou d'y arriver parfois ou rarement.

### 3. Société et culture

#### *Observations principales*

Les Canadiens ont peu confiance en leur gouvernement et leurs institutions politiques. La population est de plus en plus instruite, mais l'enseignement supérieur coûte de plus en plus cher.

Les préoccupations liées à la sécurité nationale, au pays et à l'étranger, demeurent au premier plan et sont à l'origine de nombreuses initiatives gouvernementales.

### 4. Sciences et technologie

#### *Observations principales*

La fonction publique est un lieu de travail très informatisé et l'initiative Gouvernement en direct place le Canada devant les autres pays au chapitre du développement du gouvernement électronique.

L'apprentissage en direct permet d'améliorer à peu de frais les méthodes d'apprentissage. Il est plus nécessaire que jamais de protéger les réseaux informatiques et les données informatisées en raison du perfectionnement croissant de la cybercriminalité et de l'augmentation de la dépendance sur les systèmes informatiques.

Un accès inégal à la technologie peut avoir un effet néfaste sur les groupes visés par l'équité en emploi.

### 5. Environnement

#### *Observations principales*

La détérioration de l'environnement risque d'avoir de graves répercussions à long terme sur presque toutes les facettes de la société canadienne.

Le gouvernement demeure déterminé à protéger l'environnement.

### 6. Politique et gouvernance

#### *Observations principales*

La situation minoritaire du gouvernement au pouvoir sème le doute sur les objectifs et les priorités de l'État, mais elle pourrait aussi favoriser une collaboration accrue avec les principaux intervenants.

Le recours plus fréquent à des partenariats public-privé modifierait les rapports entre l'État et le secteur privé et aurait une incidence sur la fonction publique, tant du point de vue du nombre d'employés requis que sur le plan des titres et compétences recherchés.

## Annexe 2 : Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada

La représentation des femmes, des Autochtones et des minorités visibles dans la population active s'accroît. La population active devrait diminuer en raison du vieillissement de la population en général.

Le vieillissement et la diversification de la population active rendront vraisemblablement plus importants les programmes et outils destinés à favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

La fonction publique est vulnérable à l'effet du départ à la retraite de la génération du baby-boom.

La retraite anticipée est un phénomène de plus en plus courant.

Les jeunes générations ont des attentes et des besoins différents en ce qui concerne leur milieu de travail.

Le niveau d'instruction des Canadiens augmente en même temps que se développe une économie du savoir au Canada.

Afin d'être considérée comme un employeur intéressant et d'être ainsi en mesure de faire concurrence aux autres employeurs pour l'obtention des talents dont elle a besoin, la fonction publique devra trouver des solutions convenables à des questions telles que la demande de régimes de travail souples et la nécessité d'établir des relations patronales-syndicales positives et d'accroître la satisfaction des employés.

L'Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada (A-Env) couvre toute une variété d'observations liées à l'environnement externe (en dehors de la fonction publique) qui peuvent avoir des répercussions sur la capacité du gouvernement à exercer ses activités et à atteindre ses objectifs. Le champ d'examen est vaste et l'analyse réussit ainsi à cerner les tendances et les facteurs ayant des incidences, directes ou indirectes, sur la gestion des ressources humaines. Les observations de l'analyse de l'environnement externe en 2005 sont regroupées en six catégories et présentées ci-dessous.

### 1. Population

#### *Observations principales*

Le vieillissement de la population entraînera d'importants changements dans la population active, autant dans le secteur privé que dans le secteur public, et se répercutera sur la demande de soins de santé et de services sociaux et sur la capacité d'en assumer le coût.

La population active canadienne se diversifie de plus en plus en raison des tendances récentes de l'immigration, d'une population autochtone grandissante et de l'augmentation du taux d'activité des femmes.

### 2. Économie et marché du travail

#### *Observations principales*

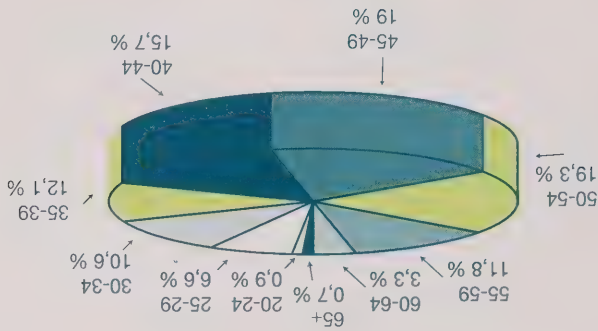
Les politiques budgétaires du gouvernement ont généralement pour effet de restreindre les budgets alloués aux ministères et organismes.



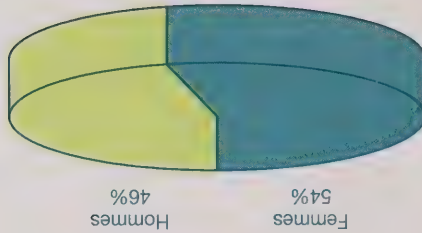
## Annexe 1 : Administration publique centrale

Le Conseil du Trésor du Canada est l'employeur des fonctionnaires fédéraux travaillant dans les ministères et organismes énumérés dans les annexes I et IV de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). Ce groupe d'employés est également nommé l'administration publique centrale. Le présent rapport fournit de l'information au sujet des employés de l'administration publique centrale. En 2005-2006, celle-ci comptait environ 175 000 employés.

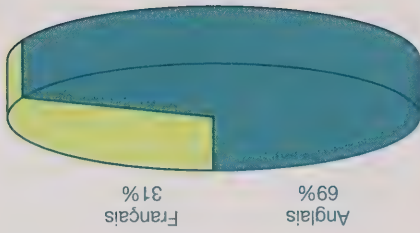
Fonction publique – Âge en 2005-2006



Fonction publique –  
Sexe en 2005-2006



Fonction publique –  
Première langue officielle  
en 2005-2006



## 6. Regard sur l'avenir

Les progrès réalisés en 2005-2006 serviront de fondation au travail de modernisation de la gestion des ressources humaines qui reste à accomplir dans la fonction publique. En 2006-2007, de même que dans les années à venir, le gouvernement utilisera ces acquis pour consolider la fonction publique et faire la promotion d'une administration renommée pour sa qualité, son intégrité et son professionnalisme.

Afin de favoriser l'excellence et de combler les attentes des Canadiens qui souhaitent voir une fonction publique plus transparente et plus responsable, les valeurs et l'éthique doivent passer à l'avant-plan. Le travail de sensibilisation visera donc à intégrer les valeurs et l'éthique dans la culture organisationnelle, de même qu'à sensibiliser les employés à l'importance, la variété et la complexité des questions liées aux valeurs et à l'éthique. À ce titre, il est essentiel de poursuivre le travail entrepris pour créer un climat de confiance lors de la divulgation d'actes répérhensibles, ce qui comprend entre autres l'application de la *Loi sur la protection des fonctionnaires* et des *divulgateurs d'actes répérhensibles*<sup>2</sup>.

La poursuite de la mise en application de la LMFP est au cœur des projets prévus. Parmi les initiatives à réaliser à cet égard, il y aura la *Directive sur l'administration de la formation indispensable*<sup>2</sup> qui entrera en vigueur en 2006-2007; le cadre stratégique axé sur les personnes, dont l'évaluation de quelque 65 instruments de politique liés aux conditions d'emploi et aux relations de travail; l'intégration de l'*Outil de planification et de gestion de la relève* pour les gestionnaires dans le programme d'études de l'École de la fonction publique du Canada; et l'incorporation du Profil des compétences clés en leadership dans toutes les pratiques de gestion des ressources humaines.

<sup>2</sup> La *Loi sur la protection des fonctionnaires* divulgateurs d'actes répérhensibles est entrée en vigueur le 15 avril 2007 et la *Directive sur l'administration de la formation indispensable* est entrée en vigueur le 15 mai 2006.

Les ministères et organismes poursuivront leur travail en vue d'atteindre les sept résultats visés par la Composante du Cadre de responsabilités : constituer un effectif productif, durable et flexible qui respecte les principes, de même qu'un milieu de travail équitable, sain et sécuritaire, qui offre de multiples possibilités aux employés. Les organismes cernés et la CFP continueront à exercer de la surveillance à cet égard par le biais de systèmes de suivi et de compte rendu visant à favoriser la responsabilisation et la transparence dans la gestion des ressources humaines.

Même si la période visée par le présent rapport englobe un changement de gouvernement, l'engagement à renouveler la gestion des ressources humaines est demeuré inchangé. Dans une allocation devant les membres de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, le 30 mai 2006, M. Kevin G. Lynch, greffier du Conseil privé, a indiqué la priorité du gouvernement pour l'année à venir : concrétiser le renouvellement de la gestion des ressources humaines. M. Lynch soulignait que le renouvellement ne correspond pas au lancement d'une nouvelle initiative, mais à la réalisation de progrès tangibles et continus. Selon lui, pour régler de manière satisfaisante les problèmes actuels, il faudra emprunter une approche pragmatique et bien définie, une approche axée sur les résultats.

Ainsi, la fonction publique continuera à favoriser une culture de l'excellence, fondée sur les valeurs et l'éthique, ces qualités dans lesquelles les citoyens canadiens se reconnaissent, et qui permettent d'assurer l'excellence du service.

La nouvelle LEFP transfère la responsabilité des normes de qualification de la CFP au Conseil du Trésor. En conséquence, l'Agence est maintenant entièrement responsable, au nom du Conseil du Trésor, de l'élaboration et de l'actualisation des normes de qualification des groupes professionnels, ce qui comprend la gestion des normes de qualification du groupe de la direction (EX).

### ***Réussites et défis***

■ L'Agence a recueilli des données en provenance des principaux ministères et organismes utilisateurs afin d'élaborer une norme de qualification pour le groupe Economique et services de sciences sociales (EC) et pour le groupe Services frontaliers (FB).

■ On a proposé des choix afin qu'il y ait suffisamment de conseillers en classification pour réaliser le programme de modernisation de la classification dans toute l'administration publique centrale. ■ On a créé des outils en ligne, entre autres des applications pour uniformiser la rédaction des descriptions de travail et pour établir des catégories de professions selon les types et niveaux de compétences. De plus, on a lancé un Centre de pratique en ligne afin de permettre aux conseillers en classification d'échanger de l'information et de partager leurs meilleures pratiques.

### **5.9 Normes de qualification**

Au fur et à mesure que de nouvelles normes de classification sont élaborées ou mises à jour, les normes de qualification correspondantes sont réévaluées et révisées, au besoin. Les normes de qualification peuvent aussi être revues lorsque les ministères ou groupes d'intérêt en soulignent la pertinence.

## Résultats et défis

■ On a réalisé des progrès en établissant des nouvelles normes de classification pour les sept groupes professionnels suivants : Service extérieur, Services frontaliers, Économique et services des sciences sociales, Droit, Services de santé, Systèmes d'ordinateurs et Services des programmes et de l'administration. En juillet 2005, le groupe Service extérieur a été le premier à être converti à une nouvelle norme de classification en vertu de l'exercice de modernisation.

■ Quatre nouvelles lignes directrices et une directive sur les griefs de classification ont été élaborées et seront émises en 2006-2007 afin d'orienter les administrateurs généraux et d'illustrer les décisions récentes rendues à la Cour fédérale sur les griefs de classification. Les lignes directrices apportent de l'information sur des questions telles que la surveillance de la classification, les consultations avec l'Agence, les règlements des différends et la délégation des pouvoirs de classification.

■ L'exercice 2005-2006 marquait l'aboutissement d'une démarche étalée sur trois ans en vue de permettre aux ministères et organismes d'élaborer ou de raffiner leurs programmes de surveillance de la classification pour s'assurer qu'ils soient conformes à l'approche préconisée par l'Agence, basée sur la gestion du risque. Le programme de classification est important parce qu'il permet aux ministères et organismes d'assumer les responsabilités de classification qui leur ont été déléguées et de s'acquitter des obligations définies dans le Cadre de responsabilisation de gestion.

## 5.8 Classification

Un élément important du programme de gouvernement pour le renouvellement de la gestion des ressources humaines est la modernisation du système de classification. Le système de classification modernisé est fondé sur une vision des ressources humaines qui veut simplifier le processus global destiné à trouver les bonnes personnes pour occuper les bons emplois au bon moment. Il permettra d'orienter clairement le perfectionnement des leaders de la fonction publique de demain et contribuera directement au fonctionnement d'une organisation bien structurée et bien gérée.

Le programme de modernisation a pour but d'établir un système de classification qui permet de bien évaluer le travail, de simplifier le processus de classification, de bien traduire les réalités du marché du travail, de traiter les hommes et les femmes sur un pied d'égalité, d'établir les orientations sur le plan de la progression des carrières et de la mobilité du personnel, et enfin de permettre aux gestionnaires des ministères et organismes de concevoir une organisation favorisant l'efficacité des employés et le dynamisme du milieu de travail.

Le processus comprend quatre éléments principaux : l'établissement de nouvelles normes de classification pour certains groupes professionnels, le développement de politiques et de lignes directrices habilitantes, la mise au point de mesures de soutien, de programmes de formation et d'outils de travail, et enfin, le suivi du processus pour s'assurer de l'intégrité du système.

Le rapport *Modernisation du système de classification : Rapport annuel 2004-2005* est disponible sur le site Web de l'Agence. (Veuillez vous reporter à la section « Sites Web connexes » pour obtenir le lien.)



publique fédérale tend à refléter la présence de ces deux communautés au Canada, le tout en tenant compte de la nature des institutions, et plus précisément, de leur mandat, du public auquel elles s'adressent et de l'emplacement des bureaux.

La LLO du Canada est en vigueur depuis plus de 35 ans. Depuis son entrée en vigueur, les institutions fédérales se sont adaptées à de nombreuses nouvelles circonstances.

En novembre 2005, la *Loi modifiant la Loi sur les langues officielles* (projet de loi S-3) a reçu la sanction royale. L'adoption de ce projet de loi renforçait l'engagement du gouvernement à soutenir le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et à favoriser l'utilisation de l'anglais et du français partout au Canada. Ainsi, les institutions doivent tenir compte des langues officielles dans toutes leurs activités afin de soutenir le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

La capacité linguistique des institutions fédérales s'est grandement améliorée depuis l'entrée en vigueur de la LLO en 1969. Cependant, il reste encore du chemin à faire au regard de certaines visées de la LLO. L'Agence continuera à promouvoir un changement de culture dans la fonction publique fédérale pour répandre l'utilisation des deux langues officielles ainsi que l'offre active et la prestation de services dans ces deux langues aux Canadiens.

Pour obtenir le *Rapport annuel sur les langues officielles 2004-2005*, préparé par l'Agence et déposé par le président du Conseil du Trésor, consultez le site Web de l'Agence. (Veuillez vous reporter à la section « Sites Web connexes » pour obtenir le lien.)

évoluera, si l'on désire une fonction publique dynamique et moderne, il deviendra plus que jamais nécessaire d'attirer les meilleures ressources en provenance des groupes visés par l'équité en emploi. L'un des objectifs stratégiques du gouvernement est de relever la représentation de ces groupes au sein de la fonction publique, et plus particulièrement celle des minorités visibles au niveau de la direction.

En ce qui concerne trois des quatre groupes désignés, soit les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, le gouvernement a fait des progrès importants au fil des ans. Selon le Recensement de 2001, la représentation de ces groupes dans la fonction publique dépasse leur disponibilité sur le marché du travail. Cependant, la représentation des minorités visibles accuse toujours un retard; on multiplie les efforts pour combler cette lacune.

Pour obtenir le rapport *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2004-2005 : Rapport annuel au parlement*, consultez le site Web de l'Agence. (Veuillez vous reporter à la section « Sites Web connexes » pour obtenir le lien.)

**5.7 Langues officielles**

L'Agence est responsable de l'orientation générale et de la coordination des politiques et des programmes reliés aux parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles* (LLO), soit les parties qui obligent les institutions fédérales à offrir aux citoyens des services dans la langue officielle qu'ils préfèrent, à permettre aux employés travaillant dans les régions désignées bilingues de s'exprimer généralement dans la langue officielle de leur choix, et à faire en sorte que la proportion des travailleurs anglophones et francophones au sein de la fonction

### ■ Réussites et défis

■ **Formation et encadrement** : on a fait connaître les instruments de politique et les directives connexes, y compris les directives sur l'élaboration conjointe, pour aider les ministères et organismes dans l'application de la LRTPF et de ses règlements. On a aussi formé les spécialistes des relations de travail et les conseillers en ressources humaines en gestion et en arbitrage de griefs, dans le cadre du nouveau régime.

■ **Collaboration** : le Programme d'apprentissage mixte a été reconduit en novembre 2005. Ce programme de partenariat entre l'Agence et l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) offre aux employés et aux employeurs des occasions d'apprentissage mixte dans les domaines où les deux partenaires doivent assumer un rôle et exercer des responsabilités, mais dans lesquels le Conseil du Trésor n'a pas déjà l'obligation légale d'offrir des séances de formation. Le programme s'occupe de questions telles que les conventions collectives et la consultation ainsi que la prévention et la résolution des cas de harcèlement. L'objectif est de favoriser une meilleure compréhension du rôle que doivent jouer les syndicats et la direction afin d'améliorer les relations de travail. Ainsi, l'AFPC et l'Agence continuent à travailler ensemble pour administrer et offrir la formation des fonctionnaires sur les questions patronales-syndicales.

■ De plus, le Conseil national mixte, qui constitue un levier important pour la coopération patronale-syndicale, a continué à travailler sur les directives qui découlent des conventions collectives et des avantages sociaux. Le Conseil national mixte, comme le signale la LRTPF, est l'organisme tout indiqué

pour favoriser l'amélioration conjointe, la concertation et le partage d'information entre le gouvernement fédéral et les agents négociateurs. Il s'occupe de questions telles que les voyages, la réinstallation, l'aide au transport quotidien, les *Directives sur le service extérieur*, la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État*, la santé et la sécurité, les primes au bilinguisme et les régimes de soins médicaux. En 2005-2006, le Conseil national mixte a conclu des ententes concernant la nouvelle *Directive sur le réaménagement des effectifs*, un certain nombre de directives sur le service extérieur et un nouveau régime de soins de santé de la fonction publique. On a également procédé à la fusion de 13 directives sur la santé et la sécurité en milieu de travail.

■ **Équité salariale entre les hommes et les femmes** : un groupe de travail interministériel a mis au point des dispositions législatives sur l'équité salariale afin de résoudre les plaintes qui sont devant la Cour fédérale. *Négotiation collective* : 10 des 18 conventions collectives négociées en 2005-2006 ont été ratifiées et le travail se poursuivra en 2006-2007 en ce qui concerne les 8 autres.

### 5.6 Équité en emploi

Le gouvernement s'est engagé à rendre la fonction publique fédérale accessible à tous les Canadiens et à en faire le reflet de la société pluraliste qu'elle est appelée à servir. Le Canada présente une diversité toujours plus grande et son tissu social se transforme. Cet état de fait amène à repenser les politiques, les programmes et les services afin qu'ils reflètent ces changements. À mesure que le marché du travail canadien

De plus, un comité du portefeuille du CT sur la rémunération a été mis sur pied en 2005-2006 dans le but d'appuyer une approche stratégique plus large afin de gérer les décisions sur la rémunération et de faciliter un meilleur partage de renseignements parmi les secteurs responsables des diverses questions touchant la rémunération au sein du SCT et de l'Agence. Ce comité est composé de cadres du portefeuille du CT responsables de fournir des conseils et de l'appui au Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de l'administration publique centrale et gestionnaire principal de la fonction publique en ce qui a trait à la rémunération. Les pensions et les avantages sociaux forment une composante importante de la stratégie sur la rémunération à l'appui des objectifs du gouvernement. À cette fin, la *Loi sur la pension de la fonction publique* fait l'objet d'un examen par le SCT dans le but de s'assurer que le plan réponde aux besoins en matière de ressources humaines tout en assurant sa viabilité à long terme. Avec cet objectif en vue, les étapes suivantes ont été suivies :

- Une hausse du taux de cotisation des employés est entrée en vigueur, à compter de 2006, afin d'atteindre un ratio de partage des coûts plus équitable.
- Une modification a été apportée au Régime de pension de retraite de la fonction publique afin de modifier la formule selon laquelle les avantages sont coordonnés avec le Régime de pensions du Canada ou le Régime des rentes du Québec, en tenant compte de l'intention originale de la loi. La nouvelle formule entraînera une plus petite diminution de la plupart des avantages à compter de 2008.

On a aussi enregistré des succès importants dans le domaine des avantages sociaux. En particulier, le SCT, les agents négociateurs

et l'Association nationale des retraités fédéraux ont terminé l'élaboration d'un processus de renouvellement triennal du Régime de soins de santé de la fonction publique. Ces négociations représentent le premier examen d'envergure en plus de dix ans et ont eu comme résultats une amélioration des avantages, de nouvelles mesures de limitation des coûts et la création d'une nouvelle structure de gouvernance.

## 5.5 Relations de travail

Les modifications à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) ont pour but de renforcer les liens entre les syndicats et le Conseil du Trésor en tant qu'employeur. Ainsi, la LRTFP permet d'établir un cadre plus solide pour la résolution des problèmes liés à la main-d'œuvre et au milieu de travail, ce qui s'avère bénéfique autant pour les employés que pour les citoyens. Le SCT est l'organisme central responsable des relations patronales-syndicales.

La première étape consistait à informer la collectivité des relations de travail et les agents négociateurs des modifications apportées à la LRTFP. Après de nombreuses consultations avec les intervenants, plusieurs initiatives ont été menées pour élaborer des produits d'information et d'apprentissage.

Ces initiatives visaient les objectifs suivants :

- faire respecter la nouvelle LRTFP;
- présenter à la collectivité des relations de travail une définition claire des rôles et des responsabilités;
- renforcer la collaboration patronale-syndicale;
- procéder à l'examen et à la mise au point de politiques au soutien des différentes mesures législatives.



## 1. Le Règlement définissant le terme

*promotion* définit en quoi consiste une promotion dans l'administration publique centrale, aux termes du paragraphe 51(5) de la LEPF. Les employés ont droit à une augmentation du taux de rémunération au moment de la promotion, ce qui les incite à accepter cette promotion, tout en faisant valoir leurs compétences.

## 2. Le Règlement fixant la période de stage et

*le délai de préavis en cas de renvoi au cours de la période de stage* prévoit un délai raisonnable permettant aux gestionnaires d'évaluer si les employés faisant l'objet d'une première nomination à la fonction publique ont les compétences nécessaires au poste et aux employés de faire preuve de ces compétences. Le délai de préavis permet également d'aviser les employés de la cessation de leur emploi. Une période de probation de 12 mois et un délai de préavis d'un mois s'appliquent à la plupart des employés nommés pour une période de plus d'un an. D'autres périodes de stage et de préavis s'appliquent aux cas tels que les nominations pour une période inférieure à un an, l'apprentissage et la formation.

## 3. Le Règlement interdisant les mutations au

*groupe de la direction* stipule que seule une nomination permet d'accéder au groupe de la direction dans l'administration publique centrale. Il veille aussi à ce que le principe du mérite soit respecté. Les mutations vers d'autres groupes professionnels sont autorisées en vertu du paragraphe 51(3) de la LEPF, car il existe des normes de qualification pour ces groupes qui permettent une évaluation appropriée des

## 5.4 Rémunération

compétences. Un règlement a été mis en application en l'absence d'une norme de qualification pour le groupe EX et en raison du caractère unique de ce groupe et des responsabilités considérables qu'il assume sur le plan du leadership et de la gestion.

La rémunération est une composante clé de la gestion efficace des ressources humaines. Alors que la fonction publique utilise divers moyens afin d'attirer, maintenir, motiver et renouveler la main-d'œuvre nécessaire pour offrir des services de qualité aux Canadiens, la rémunération est un élément critique dans l'atteinte de ces objectifs.

Au cours de l'année 2005-2006, le SCT a continué à répondre aux recommandations de la vérificatrice générale et du Comité permanent des comptes publics selon lesquelles le SCT devrait élaborer une politique gouvernementale sur la rémunération. Dans le cadre de l'initiative de renouvellement des politiques, le SCT a entrepris, en collaboration avec l'AFPC et d'autres intervenants clés, la mise au point du cadre stratégique pour la gestion de la rémunération. Ce cadre vise à présenter une approche stratégique pour guider les décisions en matière de rémunération, négociées et autres, et d'aider à articuler la position du gouvernement fédéral sur la question de la rémunération à l'intention des divers intervenants et du grand public. Le cadre se veut un outil qui sera utilisé dans le contexte des composantes en argent et autres qu'en argent de la rémunération, y compris les traitements et les salaires ainsi que toute forme de rémunération pécuniaire telle les primes de rendement, les pensions et les avantages sociaux, les congés payés et les autres allocations.



À la suite de la modernisation de la LEFP et de l'Initiative de renouvellement des politiques du portefeuille du Conseil du Trésor, l'Agence, au nom du Conseil du Trésor, a entrepris l'examen des politiques et des règlements. Au nombre des politiques faisant l'objet d'une révision, mentionnons celles sur les mutations, les œuvres de bienfaisance, Échanges Canada, les emplois pour étudiants, les bénévoles, le Programme de rémunération d'affectation spéciale, l'emploi pour une période déterminée et le télétravail. L'Agence a également commencé à évaluer la nécessité de mettre en place un instrument de politique sur la gestion du rendement et de mettre à jour l'orientation ministérielle quant à la gestion axée sur les compétences.

En vertu de la nouvelle LEFP, la responsabilité concernant la réglementation définissant le terme « promotion » pour les besoins de la dotation, l'établissement des périodes de stage et des délais de préavis en cas de renvoi au cours de la période de stage, et l'interdiction des mutations entre groupes, est passée de la CFP au Conseil du Trésor.

### Réussites et défis

■ L'Agence, en collaboration avec la CFP et l'École de la fonction publique du Canada, a effectué de nombreuses consultations auprès de ministères, d'organismes et d'agents de négociation concernant les nouveaux pouvoirs de l'employeur accordés en vertu de la LEFP. À la suite de ces consultations, les trois règlements énumérés ci-dessous ont été approuvés par le Conseil du Trésor, déposés auprès du Bureau du Conseil privé le 25 novembre 2005 et publiés dans la *Gazette du Canada*, Partie II, vol. 139, n° 25, le 14 décembre 2005.

### 5.3 Politiques sur l'emploi

Les politiques sur l'emploi ont fait l'objet d'un examen en vue de constituer un ensemble horizontal cohérent de politiques de base qui correspondra d'avantage aux objectifs de la LMFP et aux activités gouvernementales en évolution constante. Aux termes de la nouvelle LEFP, la responsabilité concernant les divers aspects de l'emploi est passée de la CFP au Conseil du Trésor. En outre, les nouvelles dispositions de la LEFP changent la façon de gérer les ressources humaines au gouvernement.

La LGFP autorise le Conseil du Trésor à mettre en application des politiques et des stratégies dans différents secteurs touchant le renouvellement du personnel et le milieu de travail, en dehors du régime de nomination de la CFP. Ces instruments, énumérés ci-dessous, visent à fournir aux gestionnaires un éventail de moyens additionnels leur permettant d'embaucher des gens de façon plus efficace et équitable. L'Agence, au nom du Conseil du Trésor, a la responsabilité d'élaborer, de publier, d'interpréter et de surveiller ces instruments, et de produire les rapports nécessaires.

Effectif	
Affectation/ Détachement	Programme de rémunération d'affectation spéciale
Emploi pour étudiants	Emploi pour une période déterminée
Bénévoles	
Milieu de travail	
Œuvres de bienfaisance	Gestion axée sur les compétences
Gestion du rendement	Télétravail

La trousse a été incorporée au programme portant sur la planification des ressources humaines de l'École de la fonction publique du Canada.

■ *L'Outil de planification et de gestion de la relève* a été élaboré à l'intention des gestionnaires et des professionnels des ressources humaines. Cet outil a caractère évolutif appuie la modernisation de la fonction publique en renouvelant l'objectif de former un effectif hautement qualifié. Pour mettre cet outil au point, l'Agence a tenu des consultations avec des gestionnaires et des professionnels des ressources humaines de plus de 40 ministères et organismes, de même qu'avec les représentants des gouvernements de l'Ontario, de la Nouvelle-Écosse, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et du Manitoba.

## 5.2 Renouvellement des politiques

En 2005, le SCT et l'Agence ont entrepris la révision globale de l'ensemble des politiques de gestion du Conseil du Trésor.

L'initiative de renouvellement de

l'ensemble des politiques a les objectifs suivants : préciser les responsabilités et les obligations des ministres et des administrateurs généraux; établir une

distinction claire entre leurs fonctions et celles des spécialistes fonctionnels; créer une infrastructure stratégique intégrée,

simplifiée et collective; établir une structure organisationnelle visant à assurer que les politiques demeurent actuelles, pertinentes

et claires.

Il s'agit d'une opération de grande

envergure qui, en 2005-2006, a exigé la

mise en place d'une structure de

gouvernance rigoureuse et d'un vaste

processus de consultation de même que l'engagement de nombreux intervenants

partout dans la fonction publique. Parmi ces derniers, il y avait des spécialistes des ressources humaines, des gestionnaires et des représentants syndicaux, ainsi que des membres de comités consultatifs aux niveaux de sous-ministre et de sous-ministre adjoint.

Plusieurs politiques ont été renouvelées, y compris l'ensemble des politiques sur les langues officielles et la *Politique sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement*, alors que d'autres ont été annulées.

Afin de faciliter l'accès et l'utilisation de tous les instruments de politique

renouvelés, un cadre maître des politiques

du Conseil du Trésor a également été

élaboré en 2005-2006. Ce cadre permet de regrouper tous les instruments de politique par domaine, comme les finances ou la

gestion des personnes. Il établit également l'objectif, les principes et les exigences

générales de chaque groupe, pour tous les instruments de politique, à l'aide de cadres plus détaillés.

Cette initiative doit en principe permettre de réduire de façon significative le nombre d'instruments de politique en matière de ressources humaines. À ce titre, elle appuie le *Plan d'action sur l'imputabilité fédérale* dont l'objectif est précisément de réduire le nombre de règlements régissant la

gestion du secteur public fédéral.

En renforçant et en rationalisant la façon dont l'appareil gouvernemental fonctionne, les politiques renouvelées en matière de

ressources humaines feront en sorte que la gestion des ressources humaines sera plus

responsable et plus efficace, conformément à l'esprit de la LMPF.

Pour stimuler l'excellence, il faut soutenir et former ceux qui y aspirent. Dans le contexte de la modernisation de la gestion des ressources humaines, il s'agit de jeter les bases propres à soutenir les pratiques opérationnelles qui susciteront l'excellence à la fonction publique.

Les modifications législatives apportées à la modernisation exigent de nouvelles structures et de nouveaux mécanismes institutionnels, de même que la création de politiques, d'outils, de services et de systèmes de soutien, y compris de programmes rigoureux de communication, d'apprentissage et de changement de culture pour soutenir les nouvelles compétences.

Des initiatives non légiférées font aussi partie des éléments de base. Elles comprennent la coordination de la planification des ressources humaines et des activités, la mise en place de systèmes intégrés de responsabilisation et de planification des ressources humaines; la réforme de la classification; une surveillance efficace; la clarification des rôles; et le renforcement de la responsabilisation.

### 5.1 Planification intégrée des ressources humaines et des affaires

La planification intégrée des ressources humaines et des affaires permet aux gestionnaires de choisir les options de dotation en fonction de leurs besoins opérationnels et aux administrateurs généraux de décider du type et du niveau de planification pour leurs organisations. Aider les ministères à améliorer leur capacité d'intégrer la gestion des ressources humaines dans la planification des activités opérationnelles est une priorité générale.

La planification intégrée des ressources humaines et des activités permet d'évaluer et de comprendre les besoins actuels et

futurs des ministères et organismes. Cette planification est cruciale pour le succès de la mise en œuvre de la LMFP et elle

permet de construire et d'améliorer sans cesse la capacité humaine de la fonction publique à offrir des services de qualité. En outre, les nouvelles responsabilités imposées

aux ministères et organismes par la LMFP et le Cadre de responsabilisation de gestion font ressortir l'importance d'intégrer la planification des ressources humaines à celle des opérations. Une planification

intégrée contribue à déterminer les meilleures stratégies et activités en ce qui concerne le recrutement, le maintien en poste, l'apprentissage, le perfectionnement,

l'engagement des employés, la promotion, l'équité en emploi, les langues officielles et la planification de la relève.

À l'heure actuelle, les ministères et organismes n'ont pas la même capacité de planification opérationnelle et de prévision. Dans le but de parvenir à la conformité,

l'Agence aide les ministères à augmenter leur capacité en élaborant un ensemble complet d'outils et en leur offrant des conseils.

#### Réussites et défis

■ L'Agence a mis à jour la *Troussée d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités*, qui est disponible en ligne. Cette troussée a été conçue

comme un document à caractère évolutif; il s'agit du premier d'une série d'outils destinés à aider les ministères et organismes à jeter les bases de la

planification intégrée des ressources humaines et des activités opérationnelles.

un poste de sous-ministre adjoint, a aussi révisé ses processus de sélection, de promotion et d'obtention de diplômes afin de tenir compte des compétences essentielles en leadership en prévision de son lancement en 2006-2007.

#### 4.5 Reconnaissance de l'excellence

La fierté et la reconnaissance ont un rôle important à jouer dans la création et le maintien d'un effectif sain, motivé et productif. Elles représentent un aspect significatif des efforts de modernisation des ressources humaines du gouvernement. Chaque administrateur général peut remettre des prix aux employés de son organisation pour leur rendement exceptionnel, une réalisation méritoire, une innovation ou une suggestion pratique d'amélioration.

La fierté et la reconnaissance ont un rôle important à jouer dans la création et le maintien d'un effectif sain, motivé et productif. Elles représentent un aspect significatif des efforts de modernisation des ressources humaines du gouvernement. Chaque administrateur général peut remettre des prix aux employés de son organisation pour leur rendement exceptionnel, une réalisation méritoire, une innovation ou une suggestion pratique d'amélioration.

■ Cet examen s'est terminé avec la création du Prix d'excellence de la fonction publique, qui regroupe trois anciennes catégories de prix, à savoir le Prix du chef de la fonction publique, le Prix d'excellence et le Prix pour l'équité en emploi et la diversité. Le nouveau prix aide à créer une culture en milieu de travail qui reconnaît la réussite : il souligne les réalisations des personnes et des équipes qui ont fait preuve d'excellence en obtenant des résultats pour les Canadiens et qui illustrent les valeurs, les principes éthiques et les priorités de la fonction publique.

#### Réussites et défis

■ L'Agence a procédé à un examen du Programme de récompenses de la fonction publique, dans le but de le revitaliser et de le rationaliser, et d'éviter ainsi les chevauchements avec d'autres prix. Ce programme a aussi été harmonisé en fonction de la LMFP, du mandat de l'Agence, des compétences clés en leadership et des nouvelles priorités gouvernementales.



#### 4.4 Profil des compétences clés en leadership – Norme de qualification au niveau EX

Le Profil des compétences clés en leadership est l'élément principal de la nouvelle norme de qualification au niveau EX. L'Agence et la CFP l'ont élaboré conjointement après avoir consulté longuement les dirigeants de la fonction publique. Ce profil révisé met à jour et simplifie les compétences en leadership, et les définit clairement à tous les niveaux du continuum de perfectionnement en leadership. L'objectif est de s'assurer que le cadre de gestion est au point et qu'il contient tous les moyens nécessaires pour relever les défis actuels et prévus.

Le profil est constitué des éléments suivants : un modèle regroupant quatre compétences communes et leurs définitions; des comportements efficaces liés à chaque compétence, pour chacun des six niveaux du continuum de perfectionnement en leadership; des exemples de comportements génériques efficaces pour chaque compétence et ce, pour tous les niveaux de la structure; et un guide de l'utilisateur. Ce profil établit les valeurs et l'éthique comme fondement du leadership et est directement lié au Cadre de responsabilisation de gestion.

En plus de constituer l'assise de la norme de qualification au niveau EX, les compétences clés en leadership sont intégrées dans le processus de gestion du rendement des cadres de direction. Le profil sert également à élaborer des programmes de formation, d'apprentissage et de perfectionnement et est intégré aux processus de sélection, de promotion et d'obtention de diplômes des programmes ministériels de perfectionnement en leadership. Le Profil des compétences clés en leadership est disponible dans le site Web de l'Agence (veuillez vous reporter à la section « Sites Web connexes » pour obtenir le lien).

#### Réussites et défis

- La phase II de la mise en œuvre des compétences en leadership a débuté en 2005-2006. Il s'agissait d'effectuer le travail d'élaboration des politiques et de créer les outils pour appuyer l'intégration des compétences en leadership dans les différents éléments de la gestion des ressources humaines. L'objectif est de s'assurer que les ministères et organismes intègrent ces compétences dans toutes les composantes des pratiques relatives aux ressources humaines et s'en servent comme norme de qualification pour la dotation de tous les postes de direction. La diffusion du profil révisé faisait partie d'une stratégie de communication, avec l'annonce officielle de la CFP, la création d'un site Web pour informer les employés et la préparation d'une trousse d'information. Des représentants de l'Agence se sont entretenus avec des équipes de gestion des ministères, des dirigeants des ressources humaines et des collectivités fonctionnelles afin de leur faire part des compétences mises à jour et de leur offrir aide et conseils.
- L'Agence a entièrement intégré les compétences clés en leadership dans les processus de sélection, de promotion et d'obtention des diplômes des participants au programme Cours et affectations de perfectionnement et au Programme de stagiaires en gestion. On a rédigé le *Guide-ressource sur le perfectionnement des compétences* pour aider les gestionnaires à mieux planifier et développer les compétences dont ils auront besoin.
- Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, axé sur un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-01 à EX-03 qui ont des aptitudes susceptibles de les mener à

La Directive sur l'administration des programmes de perfectionnement en leadership – Programme de stagiaires en gestion et le programme Cours et affectations de perfectionnement est entrée en vigueur le 2 avril 2006. Cette directive est une composante de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement; elle a pour objet d'harmoniser les activités du PSG et du Programme CAP et d'intégrer ces deux programmes dans la structure de perfectionnement en leadership.

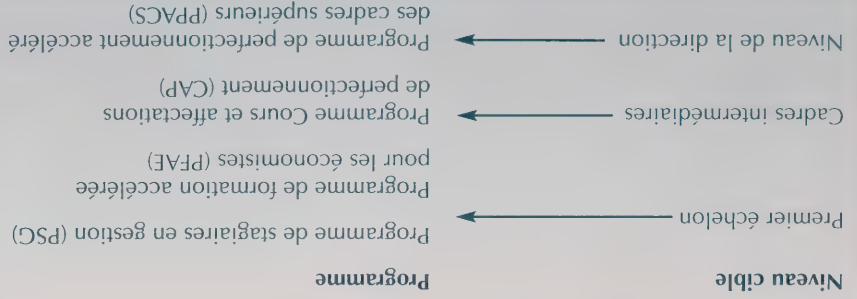
Plus précisément, le groupe professionnel des programmes en leadership a été mis sur pied en vue de former un seul groupe professionnel pour les participants, avec des conditions d'emploi similaires et un régime d'administration des traitements restructuré. Les quatre politiques relatives au PSG et au CAP ont été intégrées dans une seule directive.

L'École de la fonction publique du Canada est responsable de la mise au point, de la mise à jour et de la prestation des composantes pédagogiques du PSG, du Programme CAP, et du PPACS. Elle élargit aussi l'accessibilité de ce type d'apprentissage en offrant Direction et Leadership et les cadres : un tout indissociable, en plus de la série de cours de perfectionnement du leadership qu'elle offre à un public plus vaste. Les activités à l'appui des cadres se poursuivent par l'entremise de séminaires, de déjeuners-causeries et de cours cibles qui abordent des sujets particuliers dans une optique de leadership. L'objectif des programmes de perfectionnement en leadership est de permettre aux organisations de répondre à leurs besoins en matière de planification des ressources humaines et de perfectionnement du personnel.

### Réussites et défis

- Les changements aux programmes ont été effectués à la suite d'importantes consultations menées auprès des organisations clientes, des participants aux programmes et des partenaires.
- Le nombre de participants au PSG qui appartiennent à un groupe visé par l'équité en emploi a augmenté. Ils représentaient 52 p. 100 des 66 recrutés.
- Le PFAE a recruté 14 diplômés des cycles supérieurs hautement qualifiés dans différentes disciplines, et leur a offert l'occasion d'apprendre et de travailler avec les principaux décideurs des objectifs stratégiques du Canada, dans les domaines des politiques sociales, économiques et internationales.
- Le programme CAP, outre ses activités courantes, a mis sur pied d'autres programmes spécialisés pour mieux répondre aux nouveaux besoins en matière de perfectionnement des collectivités fonctionnelles et des régions. Des projets pilotes ont été lancés, avec la participation des collectivités des ressources humaines, des sciences et de la technologie et de la GI/TL. Ces programmes permettent aux experts dans ces domaines d'avoir accès au perfectionnement dont ils ont besoin pour assumer un rôle de leadership.
- Le PPCAS a fait preuve de leadership en ce qui a trait à la représentation et au bilinguisme. En 2005-2006, 57 p. 100 des participants étaient des femmes, 26 p. 100 étaient membres d'une minorité visible, 4 p. 100 étaient Autochtones et 94 p. 100 répondaient aux exigences linguistiques de leur poste (CBC). Ce programme est efficace dans la mesure où 44 p. 100 des finissants ont décroché un poste de sous-ministre adjoint, par rapport à 14 p. 100 pour l'ensemble du groupe EX.

## Continuum de perfectionnement en leadership



### Réussites et défis

chefs d'apprentissage, le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, et les agents négociateurs. On a également consulté plus de 30 ministères et organismes et 60 centres de décision des organismes centraux. C'est ainsi que toutes les parties ont pris connaissance des nouveaux moyens d'action et leur accordent leur soutien.

juridiques sont en voie d'être définies et seront intégrées aux cours de formation indispensables.

- On s'attend à ce que les gestionnaires à tous les niveaux s'assurent qu'ils possèdent les connaissances voulues pour exercer efficacement les fonctions liées aux pouvoirs de signature qu'on leur a délégués.

### 4.3 Perfectionnement en leadership

*La nouvelle Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement établit le cadre d'une approche intégrée du perfectionnement en leadership dans l'administration publique centrale à l'appui d'un « continuum de perfectionnement en leadership ».*

La réalisation d'une culture de l'excellence dépend en grande partie des dirigeants.

En novembre 2005, le Conseil du Trésor a approuvé la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. Cette nouvelle politique est

entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Elle a pour objectif de s'assurer que tous les employés, du personnel de première ligne aux sous-ministres adjoints, reçoivent la formation dont ils ont besoin pour relever leurs défis au travail et offrir des services de qualité aux Canadiens. Les objectifs visés sont les suivants : constituer un effectif qualifié, professionnel et bien formé; renforcer le leadership organisationnel; et adopter des pratiques de gestion de pointe, de manière à encourager l'innovation et l'amélioration continue du rendement et l'adoption des pratiques exemplaires.

La politique aide les administrateurs généraux à déterminer les besoins d'apprentissage, de formation et de perfectionnement pour trois groupes cibles : les nouveaux employés, les gestionnaires de tout niveau et les spécialistes fonctionnels.

L'apprentissage est une responsabilité partagée entre les employés, les gestionnaires et les administrateurs généraux et l'employeur. Les employés ont la responsabilité d'acquiescer et de perfectionner les connaissances, les capacités et les compétences liées à leur niveau et à leurs fonctions, et d'élaborer et de suivre des plans d'apprentissage correspondant aux priorités opérationnelles du ministère ou de l'organisme et qui les préparent à affronter de nouveaux défis. Les gestionnaires de tous les niveaux et les administrateurs généraux ont la responsabilité de s'assurer que les programmes de formation qui permettent d'appuyer les priorités de leurs organisations respectives, de même que les objectifs du gouvernement concernant l'amélioration de la gestion, sont menés à terme en temps opportun. Le Conseil du Trésor, en tant qu'employeur, détermine la norme relative

aux connaissances dans les secteurs décisifs pour assurer une gestion efficace de l'administration publique centrale. L'École de la fonction publique du Canada élabore, met à jour et dispense des cours et des programmes qui respectent et soutiennent les normes de connaissances. En vertu de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'École est responsable de la mise au point et de la prestation de la formation nécessaire suivante :

— Tout employé nommé à la fonction publique doit assister à une séance du programme *Orientation à la fonction publique*. En présentant aux nouveaux employés une culture commune fondée sur les valeurs et l'éthique, un milieu de travail inclusif et une structure organisationnelle commune, la session contribuera à favoriser un sentiment d'appartenance à la fonction publique.

— Par l'entremise de la Formation relative à la délégation de pouvoirs, les nouveaux gestionnaires de tous les niveaux se doteront des connaissances et des compétences fondamentales dont ils ont besoin afin de répondre aux exigences imposées par la loi et les politiques, d'exercer leur délégation de pouvoirs de façon efficace et de comprendre les politiques et les priorités ministérielles. Une évaluation en ligne confirmera les connaissances des gestionnaires dans les domaines des ressources humaines, des finances, des approvisionnements et de la gestion de l'information.

Lors de la mise au point de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, on a mis sur pied de nombreux comités, auxquels ont participé l'École de la fonction publique du Canada, le SCT, l'Agence, la CFP, le Forum des



■ Le travail de préparation d'un guide sur les valeurs et l'éthique s'est poursuivi. Une étude de la gouvernance a été effectuée afin d'aider les ministères et organismes à évaluer et à améliorer progressivement les résultats relatifs aux valeurs et à l'éthique. Ces outils serviront à relever les défis mis en évidence dans les évaluations du CRG.

■ Les évaluations du CRG et des rapports des ministères et organismes portant sur la divulgation interne et le harcèlement ont démontré que l'apprentissage et la communication des valeurs et de l'éthique devraient être améliorés. Cela éviterait certains problèmes et pourrait aider les employés à résoudre ceux qui existent. Les experts ministériels recevraient ainsi la formation et les outils nécessaires.

■ L'Agence a élaboré deux stratégies pluriannuelles, l'une sur l'apprentissage des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique, l'autre sur la communication. La stratégie d'apprentissage aborde les besoins d'apprentissage de tous les fonctionnaires, des employés aux sous-ministres, y compris les experts ministériels. Elle vise également à enchaîner les valeurs et l'éthique dans la culture organisationnelle en créant des programmes de formation qui se concentrent sur le comportement.

#### 4.2 Apprentissage, formation et perfectionnement

L'apprentissage, la formation et le perfectionnement sont essentiels pour assurer que l'administration publique centrale est en mesure de relever les défis du 21<sup>e</sup> siècle. Investir dans les compétences, les connaissances et la valorisation du savoir-faire en gestion et en leadership est indispensable pour assurer une gestion efficace de la fonction publique.

fournissent à l'Agence et aux ministères et organismes un moyen de lancer la discussion, de nouer des relations et de communiquer sur les enjeux entourant les valeurs et les principes éthiques. Ces évaluations appuient également l'Agence dans son travail visant à resserrer les liens avec ceux qui partagent ses intérêts et à assurer en permanence le suivi des questions relatives aux valeurs et à l'éthique.

Les évaluations du CRG pour l'exercice 2004-2005 ont révélé que 94 p. 100 des ministères et organismes ont entrepris des initiatives d'apprentissage relatives aux valeurs et à l'éthique. Les évaluations ont également révélé que les ministères et organismes n'appréciaient pas tous de la même façon la diversité et la complexité des enjeux liés aux valeurs et à l'éthique, et leur application globale aux questions de gestion telles que le risque et la culture organisationnelle. Pourtant, de nombreux ministères et organismes ont ouvert la voie à l'intégration des valeurs et de l'éthique dans les pratiques de gestion et à la mesure des résultats de ce point de vue.

#### Réussites et défis

■ La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles a reçu la sanction royale le 25 novembre 2005 et entrera en vigueur quand on y aura ajouté des précisions apportées par la Loi fédérale sur la responsabilité. La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles renforce les mécanismes de divulgation et d'examen d'actes répréhensibles, surtout pour mieux protéger les fonctionnaires qui divulguent des actes fautifs, tout en assurant un processus équitable pour les personnes contre qui des allégations sont soulevées.

## 4. Favoriser l'excellence

Pour favoriser l'excellence dans la fonction publique, il faut commencer par établir les valeurs et les principes éthiques fondamentaux. De nombreuses politiques et initiatives sont en place pour orienter les employés dans leur travail et leur comportement professionnel. Elles représentent un cadre équilibré de mise en place d'une culture de l'intégrité, qui repose sur des valeurs démocratiques, professionnelles et éthiques, et le respect de la dimension humaine.

Les administrateurs généraux ont la responsabilité de donner l'exemple en ce qui a trait aux valeurs de la fonction publique et de favoriser un environnement de travail où ces valeurs sont à l'honneur.

Pour favoriser l'excellence, il est tout aussi essentiel d'avoir un leadership fort. Plus particulièrement dans le contexte de la mise en application de la LMFP, les dirigeants de la fonction publique doivent bien comprendre leurs responsabilités et comment s'en acquitter. Une des priorités consiste donc à encourager et à soutenir le perfectionnement de dirigeants extrêmement compétents, qui ont pour guides les normes de responsabilité les plus strictes, qui sont jugés selon ces dernières et qui savent créer et entretenir un environnement de travail de qualité. Cela signifie non seulement appuyer les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions, mais aussi recruter et garder en poste des personnes qui possèdent d'importantes qualités de leadership et développer une mentalité et une culture où le leadership est à l'honneur. L'encadrement, la formation,

### 4.1 Valeurs et éthique

Le perfectionnement et la reconnaissance sont au nombre des outils utilisés pour encourager le leadership et, par le fait même, l'excellence.

Les valeurs et l'éthique sont des pierres angulaires de la modernisation. L'Agence joue un rôle de leadership en aidant les ministres, les dirigeants et les employés de la fonction publique à exercer leur responsabilité, afin de mettre en place et de préserver un environnement de travail fondé sur l'intégrité. L'Agence fournit les politiques, les outils, l'infrastructure de gestion et les pratiques dont les ministres et organismes ont besoin pour s'assurer que les valeurs et l'éthique font partie du travail quotidien, de la gestion du rendement et des critères d'évaluation du rendement des gestionnaires.

Voici certaines des politiques qui portent sur les valeurs et l'éthique :

- Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique;
- la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail;
- la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail.

L'évaluation annuelle du rendement organisationnel par rapport au Cadre de responsabilité de gestion (CRG) signale que les ministères et organismes sont sensibilisés au fait que les valeurs et l'éthique sont des éléments clés de l'efficacité d'une organisation et de sa capacité de produire des résultats pour les Canadiens. Les évaluations du CRG

Les résultats du SAFF sont transmis aux employés pour que ces derniers puissent évaluer le rendement de leur organisation, ainsi que leurs propres opinions et expériences par rapport à celles d'autres employés du gouvernement fédéral. Les résultats constituent également un point de référence dont les gestionnaires peuvent se servir pour susciter un dialogue constructif avec les employés concernant leurs points forts, les points susceptibles d'amélioration et les mesures de suivi adéquates en ce qui concerne l'ensemble de l'organisation et leurs unités de travail respectives.

Pour tous les résultats du dernier sondage, de même que ceux des sondages précédents (1999 et 2002), consultez le site Web de l'Agence. (Veuillez vous reporter à la section « Sites Web connexes » pour obtenir le lien.) Un résumé analytique du sondage figure à l'annexe 3.

fémines et d'Autochtones qui joignent les rangs de la population active étant aussi à la hausse. Les femmes ont plus tendance que les hommes à quitter le marché du travail pendant des périodes prolongées pour s'occuper de leurs familles. Par ailleurs, comme le risque d'être touché par un handicap augmente avec l'âge, le pourcentage de personnes handicapées dans la population devrait augmenter avec le vieillissement de la génération du baby-boom. Il est difficile de connaître pour le moment les conséquences éventuelles sur le taux de représentation des personnes handicapées dans la population active, étant donné leur tendance à quitter le marché du travail avant l'âge moyen de la retraite au Canada. Malgré la légère hausse de la connaissance des langues officielles entre 1996 et 2001, l'écart est toujours très important entre la compétence en langue seconde de personnes dont la première langue officielle est le français et la compétence de personnes dont la première langue officielle est l'anglais.

### 3.2 Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) permet de prendre le pouls de la fonction publique. Le SAFF recueille l'opinion des employés sur de nombreux sujets en rapport avec le milieu de travail, notamment les langues officielles, les possibilités d'apprentissage, l'équité, le service à la clientèle et la conciliation travail-vie personnelle. Les renseignements recueillis permettent aux ministères et organismes d'établir des points de repère et de mesurer les progrès accomplis au chapitre des ressources humaines. Conjointement à d'autres initiatives de collecte de données, le SAFF donne au gouvernement un aperçu

général des progrès accomplis quant à la modernisation de la gestion des ressources humaines et à la réalisation d'objectifs précis.

Le troisième SAFF, effectué par Statistique Canada pour le compte de l'Agence, a eu lieu en décembre 2005. En plus de donner aux employés l'occasion d'exprimer leur point de vue sur le milieu de travail, le SAFF fait ressortir les tendances des résultats des sondages de 1999, 2002 et 2005. Il représente aussi un outil de mesure utile des résultats de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes et des forces et possibilités d'amélioration de la gestion des ressources humaines.

Voici des exemples tirés du sondage de 2005 :

■ 96 p. 100 des employés ont affirmé avoir à cœur la réussite de leur organisation;

■ 87 p. 100 des employés ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de leurs conditions de travail actuelles (par exemple, l'horaire normal de travail, le télétravail, la semaine de travail comprimée);

■ 52 p. 100 des employés ont affirmé être satisfaits de la classification du poste qu'ils occupent par rapport à d'autres, en comparaison de 42 p. 100 qui ont indiqué être en désaccord avec cette affirmation;

■ 90 p. 100 des employés ont convenu que chaque membre de leur unité de travail, nonobstant la race, la couleur de la peau, le sexe ou le fait d'être ou non handicapé, est traité sur un pied d'égalité et est accepté comme membre à part entière du groupe.



gouvernementaux sur Internet, doivent être grandissantes en fonction d'une préoccupation de la protection de la vie privée et de l'accélération du rythme de travail. L'importance de l'apprentissage, de l'enseignement, de la recherche et du développement n'est plus à démontrer, et cela incite le gouvernement à investir dans des effets de haut niveau. Par conséquent, le Canada sera en mesure de concurrencer efficacement les autres pays, quoique certains facteurs, tels que la hausse du coût des études supérieures et l'importance accrue du travail temporaire, peuvent avoir un impact sur l'avantage net du Canada. Le fait que certaines couches de la société canadienne ont pour le moment un accès limité aux nouvelles technologies et sont moins exposées aux connaissances et aux compétences requises pour fonctionner adéquatement au sein d'une économie axée sur le savoir pose également problème. Cet écart semble toucher plus particulièrement les membres de certains groupes visés par l'équité en emploi.

*Tissu social* : le tissu social du Canada est de plus en plus diversifié. L'immigration représente dorénavant le principal facteur de croissance démographique au Canada, le solde migratoire constituant presque 60 p. 100 de l'accroissement démographique au pays. La majorité des nouveaux immigrants viennent d'Asie, d'Afrique, de l'Amérique latine, du Moyen-Orient et des Caraïbes. C'est pourquoi les membres de groupes de minorités visibles représentent dorénavant plus de 13 p. 100 de la population canadienne, et que cette population connaît un taux de croissance démographique supérieur à celui du reste de la population. Le tissu social de la population active du Canada est également en pleine mutation, le taux de représentation des minorités visibles étant à la hausse, et le nombre de

*Vieillessement* : un élément incontournable mis au jour est le vieillissement de la population du Canada. Même si le départ à la retraite du baby-boom aura certainement des répercussions, les conséquences pour la population active du Canada sont souvent exagérées. Deux éléments importants appuient cette affirmation. Premièrement, nous avons encore le temps de réagir, car le plein effet ne se fera pas sentir avant 2010. En second lieu, la pénurie d'effets touchera sans doute des champs de compétences spécifiques plutôt que l'ensemble des effectifs. Néanmoins, étant donné que l'effectif de la fonction publique est plus âgé que la moyenne, toujours par rapport à la population active, il est donc plus vulnérable aux conséquences du vieillissement de la population. C'est pourquoi il faut accorder une attention particulière à la planification de la relève, au transfert de connaissances et aux secteurs où une pénurie d'effectif risque de se produire. L'exode de la génération du baby-boom est l'occasion de renouveler la fonction publique, en embauchant des employés plus jeunes qui répondent aux besoins des ministères et organismes en ce qui concerne les qualifications et les compétences professionnelles, la capacité linguistique et la représentation des groupes visés par l'équité en emploi.

*Apprentissage, enseignement, recherche et développement* : la population active du Canada est en pleine mutation. La demande de travailleurs hautement qualifiés et très instruits augmente; en même temps, le niveau d'instruction des Canadiens croît, et dépasse la moyenne enregistrée pour les populations de la plupart des autres pays. L'information progressive du milieu de travail présente à la fois des défis et des possibilités. Les avantages de l'information, notamment l'accès à l'apprentissage en ligne pour les employés et la prestation de services

### 3. Comprendre le contexte

L'un des aspects fondamentaux de la modernisation de la gestion des ressources humaines est la collecte des données essentielles à la prise de décisions et à la planification. Cela comprend une étude de l'environnement externe (à l'extérieur de la fonction publique) et de son incidence sur l'environnement interne, ainsi que des opinions des fonctionnaires. Deux instruments importants à cet égard sont l'Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

#### 3.1 Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada

L'A-Env dont les résultats ont été publiés en 2005 repose sur des données recueillies en novembre 2004. Six grands facteurs externes ont fait l'objet d'un examen, dans le but de déterminer et de faire connaître les principaux enjeux et tendances ayant une incidence directe ou indirecte sur la planification des ressources humaines dans la fonction publique. Un examen plus approfondi des domaines y a été mené, plus particulièrement en ce qui concerne les objectifs visés pour la gestion des activités et des ressources humaines.

Voici trois des principaux domaines qui exigent une attention particulière, selon les données recueillies :

- le vieillissement de la population et des travailleurs;
- la nécessité de mettre l'accent sur l'apprentissage, l'enseignement, la recherche et le développement;
- le tissu social de la population canadienne et de la population active.

#### Analyse des facteurs externes

- Données démographiques
- Économie et marché du travail
- Société et culture
- Sciences et technologie
- Milieu physique
- Politique et gouvernance

*(Veuillez consulter l'annexe 2 pour un complément d'information.)*

**Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée  
aux personnes (CCRGP)**

Les ministères et organismes possèdent les effectifs et le milieu de travail voulu et mettent l'accent sur l'acquisition des compétences pour assurer le succès et un excellent avenir pour la fonction publique du Canada.

**MILIEU DE TRAVAIL**

Un milieu de travail équitable, habitant, sain et sécuritaire, afin d'assurer les meilleurs services qui soient aux Canadiens.

**Équitable**

Le milieu de travail fait preuve d'équité en matière d'embauche et de travail, et établit des relations de travail harmonieuses.

**Habitant**

Le milieu de travail offre des orientations claires et prône la collaboration, le respect et le soutien des droits linguistiques, la diversité des expériences et de la situation personnelle des employés afin qu'ils puissent accomplir leur mandat.

**Sain et sécuritaire**

Le milieu de travail constitue un environnement physiquement et psychologiquement sain et sûr.

**EFFECTIF**

Un effectif productif, doté de principes, durable et souple afin d'assurer les meilleurs services qui soient aux Canadiens et aux Canadiennes.

**Productif**

Un effectif dévoué qui s'appuie sur sa taille, ainsi que sur la combinaison de compétences et la diversité des expériences pour bien accomplir ses fonctions.

**Doté de principes**

Un effectif représentatif de la population canadienne, qui respecte les langues officielles du Canada et s'acquitte de ses fonctions dans le respect des valeurs et de l'éthique de la fonction publique.

**Durable**

Un effectif abordable et qui est en mesure de se renouveler au fil du temps.

**Souple**

Un effectif polyvalent, créatif, qui a recours à l'apprentissage continu.



## 2.3 Responsabilités des ministères et organismes

La LMF confie la responsabilité première des ministères et organismes plutôt qu'aux professionnels en ressources humaines et à la CFP, et aux professionnels en ressources humaines plutôt qu'aux gestionnaires hiérarchiques. Cette loi offre aux ministères et organismes plus de souplesse et d'autorité et les rend responsables des conséquences de leurs décisions. Traditionnellement, la surveillance par les organismes centraux et la CFP était définie comme étant axée sur les règlements et sur l'application des politiques. Le nouveau rôle de ces organisations consiste dorénavant à aider les ministères et organismes à se conformer aux nouvelles normes de gestion des ressources humaines et à assurer le suivi nécessaire. Cela signifie aussi la mise en place de systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour faciliter la responsabilisation et la transparence de la gestion des ressources humaines.

## 2.4 Cadre de responsabilisation de gestion

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) a été élaboré pour fournir aux gestionnaires de la fonction publique une liste claire des attentes en matière de gestion incluse dans un cadre global visant un haut rendement organisationnel. Le CRG comporte dix éléments qui résument les principales attentes relatives à une gestion moderne de la fonction publique.

### Dix éléments du CRG

- Régie et orientation stratégique
- Valeurs de la fonction publique
- Politiques et programmes
- Personnes
- Services axés sur les citoyens
- Gestion des risques
- Cérance
- Responsabilisation
- Résultats et rendement
- Apprentissage, innovation et gestion du changement

La Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP) offre une structure commune d'évaluation de la gestion des ressources humaines dans les ministères et organismes. Elle est axée sur certains résultats clés liés à la main-d'œuvre et au milieu de travail et sur les mesures qui y sont associées. Les résultats visés sont un milieu de travail équitable, sain, sécuritaire et qui offre de multiples possibilités aux employés, et un effectif productif, durable, flexible et doté de principes.

La CCRGP constitue une assise solide sur laquelle les gestionnaires de tout niveau, y compris les administrateurs généraux et les professionnels des ressources humaines, peuvent élaborer leurs propres systèmes de responsabilisation pour assurer une saine gestion des ressources humaines, et pour évaluer les résultats de leur organisation au chapitre des activités et des ressources humaines.



de connaissances des pratiques exemplaires en gestion dans le secteur public, pour que les fonctionnaires puissent offrir les meilleurs résultats possibles aux Canadiens.

Comme le prévoit la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'EFPC rend compte à l'Agence de la mise en application par les ministères et organismes des exigences de la politique en matière de formation indispensable et fournit aux ministères et organismes des mises à jour mensuelles. Ces derniers utilisent les données pour préparer leurs rapports annuels sur la formation indispensable, contribuant ainsi aux rapports annuels du gouvernement sur la mise en œuvre de la politique.

### La Commission de la fonction

**publique (CFP)** n'est pas un organisme central qui appuie la prise de décisions par le Cabinet ou les comités du Cabinet. Il s'agit d'un organisme indépendant, qui rend compte au Parlement, auquel la loi confie la responsabilité de protéger l'intégrité du système de dotation et l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP détermine la politique sur le recrutement et les nominations, et elle nomme ou veille à la nomination externe ou interne de personnes qualifiées à la fonction publique, conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Elle effectue des enquêtes et des vérifications portant sur les nominations. La CFP étudie également les demandes des fonctionnaires qui posent leur candidature et fait enquête au sujet d'allégations d'activités politiques irrégulières.

■ L'appui du nouveau cadre législatif découlant de la mise en œuvre de la LMF, par l'entremise d'un cadre de conformité à la politique qui comprend le suivi de l'usage que font les ministères des autorités et de leur rendement dans le cadre de relations de travail communes et efficaces, reconnues dans le préambule de la LMF comme étant la pierre angulaire d'une bonne gestion des ressources humaines;

■ L'amélioration des relations patronales syndicales, tout en favorisant des consultations d'envergure et, dans la mesure du possible, l'élaboration conjointe; ■ L'appui et l'usage des nouvelles autorités confiées aux administrateurs généraux en matière de mesures disciplinaires; et non disciplinaires;

■ la mise en œuvre de nouvelles exigences touchant les exclusions, les cotisations syndicales et les services essentiels.

### L'École de la fonction publique du

**Canada (EFPC)** a été créée en vertu de la LMF afin de s'assurer que les fonctionnaires possèdent les connaissances et les compétences en leadership et en gestion nécessaires pour bien servir les Canadiens. Trois institutions, chacune ayant fait ses preuves et ayant grandement contribué à l'apprentissage dans la fonction publique, ont été fusionnées : le Centre canadien de gestion, Formation et perfectionnement Canada et Formation linguistique Canada. L'EFPC joue un rôle clé d'appui à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor, en offrant des possibilités d'apprentissage individuelles et organisationnelles en fonction des priorités de gestion de la fonction publique, en contribuant au perfectionnement de dirigeants dynamiques, et en facilitant le transfert

## 2.2 Responsabilités des organismes centraux et de la Commission de la fonction publique

### L'Agence de la fonction publique

du Canada a été créée en décembre 2003 pour se pencher sur les enjeux de la

gestion des ressources humaines. Parmi ces enjeux, mentionnons l'apprentissage et le perfectionnement en leadership, les langues officielles, l'équité en emploi, la planification et les systèmes des ressources humaines, la classification, les valeurs et l'éthique. L'Agence a deux rôles : elle aide les ministères et organismes à satisfaire aux nouvelles normes en matière de gestion des ressources humaines et elle agit à titre d'organisme de surveillance chargé d'évaluer le rendement global et d'assurer la responsabilisation à l'égard des résultats obtenus. Les priorités de l'Agence sont les suivantes :

- moderniser la gestion des ressources humaines et renforcer la

responsabilisation;

- s'assurer d'un leadership efficace qui se conforme à l'éthique et de la qualité du milieu de travail;

- créer une fonction publique

représentative et accessible.

Les principaux partenaires

gouvernementaux de l'Agence sont la

Commission de la fonction publique, le

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

et l'École de la fonction publique du

Canada. L'Agence travaille également avec

d'autres ministères et organismes, et avec les

syndicats qui représentent les fonctionnaires

fédéraux. L'Agence assume aussi le rôle de

chef de file en veillant à ce que le Canada

puisse compter sur une fonction publique

de calibre international qui travaille aux

priorités gouvernementales et réponde aux

besoins en constante évolution de la

population canadienne. Comme tenu du

rôle qui incombe à l'Agence, le président

du Conseil du Trésor lui a confié la responsabilité de produire le présent rapport sur les progrès accomplis vers la réalisation des exigences de la LMF formules dans l'article 28 de la nouvelle LEFP et les articles 11 à 12.3 de la LGFP modifiée.

### Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) veille à ce que le

gouvernement soit bien dirigé et responsable, et qu'il dispose des ressources appropriées pour atteindre les résultats escomptés. À titre d'organisme central, le SCT joue deux rôles d'importance à l'égard des différents ministères et organismes dont il est l'employeur :

1) un rôle de surveillance qui comprend l'établissement de politiques et de normes, le suivi de la gestion globale et du

rendement budgétaire au gouvernement, et l'établissement de rapports à ce sujet;

2) un rôle de catalyseur, notamment

comme agent de changement, pour aider

les ministères et organismes à améliorer

leur efficacité en matière de gestion.

Quant à la gestion des ressources humaines,

le SCT appuie le Conseil du Trésor dans

son rôle d'employeur principal de la

fonction publique en veillant aux relations

patronales-syndicales, en assumant la

responsabilité de l'ensemble des

négociations collectives au nom de

l'administration publique centrale, en

effectuant des opérations liées à la

rémunération, en administrant les politiques

et les programmes relatifs aux régimes de

retraite et d'avantages sociaux des

fonctionnaires et en soutenant la mise en

œuvre des dispositions de la LMF qui ont

trait aux relations patronales-syndicales.

Parmi les nouvelles responsabilités du SCT

en vertu de la LMF, on retrouve :

### 2.1 Modernisation de la fonction publique

La capacité du gouvernement d'assurer des services aux Canadiens dépend d'abord et avant tout des compétences, de l'engagement et de l'intégrité de ses employés. L'objectif, tel qu'il est défini dans la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes est de constituer un effectif productif, doté de principes, durable et souple, de même qu'un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sécuritaire. L'objectif ultime est d'améliorer le rendement et de réaliser de meilleurs résultats dans la fonction publique, y compris l'amélioration du service au public, dans le respect de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilisation. L'élément catalyseur de la modernisation de la gestion des ressources humaines est la LMFP, qui est entrée pleinement en vigueur en décembre 2005. Cette loi représente le changement le plus significatif à l'embauche et à la gestion des fonctionnaires depuis plus de 35 ans. Elle permet une approche équilibrée par rapport à l'effectif et au milieu de travail, une approche axée sur :

- une plus grande souplesse en ce qui concerne la dotation et la gestion des personnes, conjuguée à un renforcement des balises, de manière à soutenir une administration publique centrale impartiale et fondée sur le mérite;
- une meilleure collaboration patronale-syndicale caractérisée par une attitude constructive, afin que le milieu de travail soit plus sain et plus sécuritaire;

- des possibilités de formation et d'apprentissage plus cohérentes qui aident les employés à atteindre leurs objectifs en matière de perfectionnement professionnel et à répondre aux exigences ministérielles;
- une meilleure définition des rôles et le renforcement de la responsabilisation des institutions et des particuliers chargés de diriger la fonction publique.

La LMFP regroupe quatre textes de loi : deux nouvelles lois, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), et les modifications apportées à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* (LCCG) et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

La LEFP met en place un système de dotation plus simple et plus souple, dans la mesure où les gestionnaires pourront dorénavant recruter et embaucher les gens dont ils ont besoin, au moment et là où ils en ont besoin. La LRTFP encourage une meilleure collaboration patronale-syndicale, ce qui favorise du même coup un milieu de travail plus efficace. Les modifications apportées à la LGFP permettent de mieux préciser les rôles et de resserrer la responsabilisation des administrateurs généraux et des gestionnaires. Les modifications apportées à la LCCG offrent une approche intégrée de l'apprentissage aux employés de tout niveau par le biais de la création de l'École de la fonction publique du Canada.

Trois organismes centraux et la Commission de la fonction publique partagent différentes responsabilités liées à la modernisation de la gestion des ressources humaines au gouvernement. Il s'agit de l'Agence de la fonction publique du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada. L'Agence a rédigé le présent rapport, en collaboration avec ses partenaires de portefeuille et la Commission de la fonction publique qui fournit un rapport annuel au Parlement sur l'intégrité du système de dotation et sur l'impartialité politique dans la fonction publique. L'Agence dépose également d'autres rapports sur des aspects précis de la gestion des ressources humaines, notamment l'équité en emploi et les langues officielles.

de la fonction publique du Canada (A-Env), qui permet de déterminer les principaux facteurs externes susceptibles d'avoir des répercussions sur la gestion des ressources humaines au gouvernement, et du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), effectué périodiquement dans le but de recueillir l'opinion des employés sur différents enjeux liés au travail. La quatrième section, « Favoriser l'excellence », décrit brièvement un certain nombre de qualités essentielles à la mise en place d'une culture axée sur l'excellence et fait mention des progrès accomplis en 2005-2006 dans le but d'en accroître l'importance au sein de l'administration publique centrale. Parmi ces qualités, on retrouve une assise solide constituée des valeurs et de l'éthique, d'un leadership fort qui entretient et fait croître ces valeurs, et d'un climat d'apprentissage où tous les employés, du personnel de première ligne jusqu'aux administrateurs généraux, reçoivent la formation nécessaire pour atteindre leurs objectifs de perfectionnement professionnel et offrir des services de qualité aux Canadiens.

La cinquième section, « Soutenir l'excellence », donne un aperçu des pierres d'assise posées en 2005-2006 dans le but d'atteindre les objectifs de modernisation du gouvernement. Parmi ces éléments, mentionnons la planification intégrée des ressources humaines et des activités, une nouvelle série de politiques plus cohérente, des rapports plus étroits entre les syndicats, le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, et les ministères et organismes, et un effectif à l'image de la diversité de la population canadienne.



# 1. Introduction

La modernisation continue de la gestion des ressources humaines demeure l'une des principales priorités de la fonction publique. L'objectif visé est une fonction publique moderne et professionnelle qui joue un rôle essentiel dans le succès des activités gouvernementales et offre des services de qualité aux Canadiens.

Ce premier rapport donne un aperçu des balises posées dans le but d'atteindre les objectifs prévus par la LMFP, y compris les améliorations à la capacité de suivi des organismes centraux et de la Commission de la fonction publique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La mise en œuvre des mécanismes de suivi et des capacités attendues permettra d'inclure, dans les rapports présentés au cours des années à venir, des renseignements plus détaillés en ce qui a trait au respect des lois et des règlements en matière de gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique, particulièrement au chapitre des sujets qui ne sont pas abordés dans les autres rapports présentés au Parlement tels les pouvoirs directs des administrateurs généraux.

Ce rapport comporte quatre sections principales. À la deuxième section, « Survol », un coup d'œil sur l'initiative de modernisation est présentée en mettant l'accent sur le texte législatif sous-jacent, à savoir la LMFP, et les nouveaux rôles et responsabilités aux fins de la responsabilisation des ministères et organismes, des organismes centraux et de la Commission de la fonction publique. En outre, on y décrit brièvement la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes.

La troisième section, « Comprendre le contexte », porte sur deux outils essentiels utilisés par le gouvernement pour recueillir les données qui lui permettent de prendre les décisions appropriées en matière de gestion des ressources humaines et de planification. Il s'agit de l'Analyse de l'environnement des ressources humaines

À titre de premier rapport annuel au Parlement sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada, ce document donne un aperçu des progrès réalisés au cours de l'exercice 2005-2006 vers la modernisation de la fonction publique et la mise en place d'une culture de l'excellence. Les données du présent rapport portent sur l'administration publique centrale, c'est-à-dire les ministères et organismes qui ont pour employeur le Conseil du Trésor du Canada. (Veuillez consulter l'annexe 1 : Administration publique centrale.) Ce rapport se concentre sur les mesures de mise en application des quatre textes législatifs compris dans la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP), soit la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, et les modifications apportées à la Loi sur le Centre canadien de gestion et à la Loi sur la gestion des finances publiques. Il concerne plus précisément les articles 11 à 12.3 de la Loi sur la gestion des finances publiques, et l'article 28 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

On continuera à travailler à la mise en place d'une culture de l'excellence dans une fonction publique qui assure des services de qualité aux Canadiens. Le point de mire sera de « concrétiser le véritable renouvellement » et se caractérisera par son pragmatisme; il sera axé sur les résultats et la volonté de démontrer des progrès continus.

### **Le renouvellement de la fonction publique se conjugue au présent –**

miser sur nos forces, maintenir et perfectionner les talents, et savoir reconnaître l'excellence du travail accompli par les fonctionnaires d'aujourd'hui.

### **Le renouvellement de la fonction publique se conjugue au futur –**

recruter et perfectionner des gens talentueux afin de construire une fonction publique vouée à l'excellence, qui représentera la dualité linguistique et la diversité culturelle changeante du Canada.

Le gouvernement a réalisé des progrès notables au cours des dernières années en ce qui a trait à trois des quatre groupes visés par l'équité en emploi : les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées. Dans le cas des minorités visibles, on constate toutefois un décalage que l'on s'efforce de combler par des actions ciblées. Des mesures ont également été prises pour renforcer davantage l'utilisation des deux langues officielles par les fonctionnaires fédéraux, en conformité avec les dispositions de la *Loi sur les langues officielles*. Des systèmes améliorés de surveillance et de suivi contribuent à mesurer les résultats contre les objectifs relatifs aux langues officielles.

### **Regard sur l'avenir**

Le gouvernement mettra à profit les réalisations de 2005-2006 pour moderniser la gestion des ressources humaines et stimuler le développement d'une administration publique centrale qui se distingue par sa qualité, son intégrité et son professionnalisme. Les efforts viseront à : intégrer les valeurs et l'éthique dans la culture organisationnelle; poursuivre la mise en application de la LMFP; satisfaire aux nouvelles normes en matière de gestion des ressources humaines; et atteindre les résultats visés par la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes en ce qui concerne l'effectif et le milieu de travail.

qualification pour les postes EX, vaut pour les cadres de tout niveau, du superviseur jusqu'au sous-ministre, et présente les compétences de manière plus concrète et mesurable.

L'apprentissage, la formation et le perfectionnement sont également indispensables pour favoriser l'excellence au travail. La nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, veillera à assurer aux employés de tous les niveaux un meilleur accès à la formation dont ils ont besoin pour faire le travail qui leur est confié maintenant et à l'avenir, et à assurer des services de haute qualité aux Canadiens. L'École de la fonction publique du Canada a la responsabilité d'élaborer, de mettre à jour et d'offrir, en collaboration avec les responsables de politiques compétents, les cours et les programmes qui répondent aux normes de connaissances du gouvernement. Par le biais de l'apprentissage, du perfectionnement des qualités de leadership et des capacités organisationnelles, et de l'innovation dans la gestion du secteur public, l'École contribue à l'établissement d'un effectif qualifié, bien formé et professionnel, au renforcement du leadership à tous les niveaux, et à l'adoption de pratiques de gestion à la fine pointe afin de favoriser l'innovation et l'adoption des meilleures pratiques.

## Soutenir l'excellence

La planification des ressources humaines dans celle des activités; et la modernisation continue du système de classification. En 2005-2006, on a commencé à revoir les instruments et la réglementation concernant les politiques d'emploi, dans l'intention de les regrouper en une série « de base », adaptée aux objectifs de la LMFP et aux activités gouvernementales en constante évolution. On a établi un précédent en accordant des nouvelles autorisations au Conseil du Trésor en vertu de la LEFP. Trois règlements relatifs à l'emploi ont ensuite été approuvés par le Conseil du Trésor, déposés auprès du Bureau du Conseil privé le 25 novembre 2005 et publiés dans la *Gazette du Canada*, Partie II, vol. 139, n° 25, en date du 14 décembre 2005. Il s'agit du *Règlement définissant le terme promotion*, du *Règlement fixant la période de stage et le délai de préavis en cas de renvoi au cours de la période de stage* et du *Règlement interdisant les mutations au groupe de la direction*. Un aspect important de la LMFP est le renforcement des rapports entre les syndicats et le Conseil du Trésor en tant qu'employeur. Ce lien renforcé consolidera les bases à partir desquelles les questions de l'effectif et du milieu de travail sont abordées, ce qui aura en retour un effet bénéfique sur les fonctionnaires et la population qu'ils desservent. Au nombre des initiatives mises de l'avant, mentionnons la mise en application de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la collaboration plus étroite avec les agents négociateurs et l'élaboration de nouvelles dispositions législatives en matière d'équité salariale. Un effectif représentatif et inclusif, à l'image de la diversité de la société canadienne, demeure l'un des principaux engagements du gouvernement du Canada.

## Comprendre le contexte

La LMFP donne un caractère officiel à l'obligation de déterminer les besoins actuels et prévus au chapitre de la gestion des ressources humaines, et d'en rendre compte. L'Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada (A-Env) et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) fournissent tous deux des données importantes à cet égard.

L'A-Env, dont les résultats ont été publiés en 2005, a permis de déterminer les principaux défis, à l'interne et à l'externe, auxquels doivent faire face les décideurs du secteur des ressources humaines dans la fonction publique fédérale. Cette analyse attire l'attention sur le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, sur la nécessité d'améliorer l'apprentissage, la formation, la recherche et le développement, et sur la diversité

changement de la population canadienne et ses répercussions sur la représentation dans la fonction publique.

Le troisième SAFF, effectué en décembre 2005, a permis de recueillir les opinions des employés sur différents thèmes, soit : « Mon milieu de travail », « Communication avec mon (ma) superviseur(e) immédiat(e) », « Mon unité de travail », « Mes compétences et ma carrière », « Harcèlement et discrimination », « Dotation », « Service à la clientèle », « Mon organisation (ministère ou organisme) », et « Relations patronales-syndicales ». Les données recueillies permettent aux ministères et organismes de poser des repères et de mesurer les progrès accomplis, et aux employés d'évaluer leurs opinions et leurs expériences, de même que le rendement de leur organisation. Le sondage est également un outil utile pour mesurer les résultats

## Favoriser l'excellence

obtenus en fonction des résultats visés par la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes.

Pour favoriser l'excellence, il faut d'abord une assise solide constituée de valeurs et d'éthique. Des politiques telles que le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail servent à orienter les employés dans l'exécution de leurs fonctions et en matière de comportement professionnel. À l'appui de ces politiques, des initiatives ont été mises de l'avant par divers ministères et dans l'ensemble de l'administration fédérale, pour mieux faire connaître et comprendre les valeurs et l'éthique. Le Parlement a également adopté la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes *répréhensibles*<sup>1</sup>. Lorsqu'elle sera en vigueur, elle établira un mécanisme législatif permettant la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public et la protection des fonctionnaires divulgateurs.

Un leadership fort est essentiel si l'on souhaite favoriser l'excellence. Une des principales priorités consiste à encourager et à soutenir le perfectionnement de dirigeants hautement compétents, qui seront guidés par des normes de responsabilisation très rigoureuses et évaluées en fonction de ces normes, et qui auront la capacité de créer et d'entretenir un excellent environnement de travail. En 2005-2006, on a mis en place un profil de compétences en leadership renouvelé et simplifié, qui fait des valeurs et de l'éthique le fondement du leadership, et qui est directement lié au Cadre de responsabilisation de gestion. Ce Profil des compétences clés en leadership, principal élément de la nouvelle norme de

<sup>1</sup> La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles est entrée en vigueur le 15 avril 2007.



Le présent rapport décrit les progrès accomplis au cours de l'exercice 2005-2006 vers la modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique centrale. L'élément catalyseur de cette modernisation est la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui est entrée pleinement en vigueur en décembre 2005. Ce rapport a été préparé en conformité avec les exigences de rapport spécifiques établies dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), articles 11 à 12.3, et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), article 28.

## Survol

La LMFP transforme la façon dont le gouvernement embauche, dirige et soutient ses employés, favorise une plus grande collaboration dans le cadre des relations patronales-syndicales, facilite l'apprentissage et la formation des employés à tous les niveaux, et clarifie les rôles et les responsabilités de chacun. Elle prévoit de nouvelles méthodes de mise en œuvre des activités en misant sur l'excellence, pour que le Canada puisse toujours compter sur une fonction publique de calibre international, apte à donner suite au programme gouvernemental et à répondre aux besoins en constante évolution de la population canadienne. L'objectif est de mettre en place, grâce à l'excellence de la gestion des ressources humaines, une fonction publique moderne et professionnelle qui assure des services de qualité à la population, dans le respect de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilisation.

La LMFP modernise la gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur la délégation de la responsabilité des organismes centraux et de la Commission de la fonction publique (CFP) aux administrateurs généraux dans les ministères et organismes. Les administrateurs généraux, à leur tour, délèguent leur autorité à leurs gestionnaires. Cela permet d'adapter leurs méthodes liées à la gestion des ressources humaines pour satisfaire leurs besoins. Cette nouvelle souplesse relative à la gestion est équilibrée avec la surveillance et l'obligation de rendre compte. Dans leurs nouveaux rôles, les organismes centraux et la CFP fournissent de la surveillance et du soutien aux ministères et organismes pour gérer leurs nouvelles responsabilités dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle est focalisée sur la notion de responsabilisation et vise à atteindre les résultats suivants : un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sécuritaire, et un effectif productif, doté de principes, durable et souple.



## Message de la présidente de l'Agence de la fonction publique du Canada

Servant de point de mire et de centre d'expertise en matière de gestion des personnes qui font partie de la fonction publique du Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada travaille à la mise en place d'une main-d'œuvre et d'un milieu de travail hors pairs.

En œuvrant vers cet objectif, l'Agence exerce un leadership par l'entremise des politiques et des partenariats, assure des services à l'appui des fonctionnaires, des gestionnaires et de la collectivité des ressources humaines, et maintient l'intégrité du système de gestion des ressources humaines par le biais de suivis, d'évaluations et de la présentation de rapports. Il s'agit des outils que l'Agence met à profit pour appuyer les ministères, institutions et organismes fédéraux dans la prestation de conseils au gouvernement et de services aux Canadiens.

On a confié à l'Agence la responsabilité de préparer et de distribuer ce premier rapport annuel au Parlement sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada. Il a été rédigé conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dans le cadre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, celle-ci ayant été conçue afin de moderniser la dotation, améliorer l'accès à l'apprentissage par tous les employés et favoriser une véritable collaboration patronale-syndicale.



Nicole Jauvin, présidente

Agence de la fonction publique du Canada







## Message du Président du Conseil du Trésor



À titre de ministre responsable de l'Agence de la fonction publique du Canada, j'ai le plaisir de déposer ce premier rapport annuel au Parlement sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada.

Ce rapport présente une vue d'ensemble des progrès réalisés au cours de l'exercice 2005-2006 vers la création d'une fonction publique moderne, dévouée et professionnelle apte à offrir jour après jour les politiques, les programmes et les services sur lesquels la population canadienne peut compter. Plus particulièrement, ce rapport donne un aperçu des réalisations dans le cadre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui est entrée pleinement en vigueur en décembre 2005.

L'Agence sert de point de mire et de centre d'expertise en matière de gestion des personnes, favorisant l'excellence et le leadership à l'échelle de la fonction publique. Elle assume un rôle déterminant, en appui à la LMFP, en contribuant à bâtir la capacité de planification des ressources humaines au gouvernement. Elle apporte également un soutien concret aux ministères et organismes, par exemple en leur proposant des outils et le partage de pratiques exemplaires. Dans le cadre de son mandat et fidèle à ses responsabilités, l'Agence a la responsabilité de produire le présent rapport, en collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, la Commission de la fonction publique et l'École de la fonction publique du Canada.

Je suis fier de ce que nous avons accompli jusqu'à maintenant et j'envisage de poursuivre sur cette lancée dans les années à venir.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vic Toews'.

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député

Annexe 1:	Administration publique centrale .....	33
Annexe 2:	Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada .....	34
Annexe 3:	Points saillants du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005 .....	36
	Sites Web connexes .....	40

## Table des matières

Message du président du Conseil du Trésor .....	iii
Message de la présidente de l'Agence de la fonction publique du Canada .....	v
Sommaire .....	1
1. Introduction .....	5
2. Survol .....	7
2.1 Modernisation de la fonction publique .....	7
2.2 Responsabilités des organismes centraux .....	8
et de la Commission de la fonction publique .....	8
2.3 Responsabilités des ministères et organismes .....	10
2.4 Cadre de responsabilisation de gestion .....	10
3. Comprendre le contexte .....	12
3.1 Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada .....	12
3.2 Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux .....	14
4. Favoriser l'excellence .....	16
4.1 Valeurs et éthique .....	16
4.2 Apprentissage, formation et perfectionnement .....	17
4.3 Perfectionnement en leadership .....	19
4.4 Profil des compétences clés en leadership – Norme de qualification au niveau EX .....	21
4.5 Reconnaissance de l'excellence .....	22
5. Soutenir l'excellence .....	23
5.1 Planification des ressources humaines et des activités .....	23
5.2 Renouvellement des politiques .....	24
5.3 Politiques d'emploi .....	25
5.4 Rémunération .....	26
5.5 Relations de travail .....	27
5.6 Équité en emploi .....	28
5.7 Langues officielles .....	29
5.8 Classification .....	30
5.9 Normes de qualification .....	31
6. Regard sur l'avenir .....	32

Publié par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
le président du Conseil du Trésor, 2008

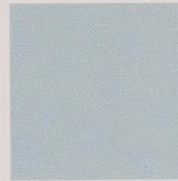
N° de catalogue : CP51-8/2006  
ISBN : 978-0-662-49845-2/ISBN

Ce rapport est disponible en médias substitués aux adresses suivantes :  
[www.psa.gc.ca](http://www.psa.gc.ca)  
[www.psa.gc.ca](http://www.psa.gc.ca)  
[www.psa.gc.ca](http://www.psa.gc.ca)



**Gestion des  
ressources humaines  
dans la fonction publique  
du Canada**  
2005-2006

RAPPORT ANNUEL AU PARLEMENT





# Gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada

2005-2006

RAPPORT ANNUEL AU PARLEMENT